المال والتجارة

AL MAL WALTEGARA

المتعثرون في نظر البنوك عديمو الأهلية

تحديات التسويق فى العالم العربي

المراجعة الداخلية في اطار حوكمة الشركات من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية

تفعيل دور المديريات المالية في الرقابة على المال العام كأحد محاور الاصلاح الاقتصادى فى مصر

مالية ❖ اقتصادية ❖ عامة تصدر شهريا ❖ العدد ٤٥٠ ❖ شهر أكتوبر ❖ ٢٠٠٦ ❖ السعر جنيهان

شركة مصر / إيران للغزل والنسج

شركة مشتركة بين مصر وإيران

(ميراتكس)

تأسست فى ديسمبر ١٩٧٥ بموجب قانون ٤٣ لسنة ١٩٧٤ والقوانين المعدلة له
ويقدر إجمالى الاستثمارات بحوالى (١٦٠ مليون جنيه)

يبلغ رأس مال ميراتكس المدفوع (٥٤,٢٥٠ مليون جنيه) وتوزيعه كالآتى:-

٥١٪ للجانب المصرى ويمثله:

١ - شركة القابضة للقطن والغزل والنسيج والملابس. ٢ - بنك الاستثمار القومى.

٤٩٪ للجانب الإيرانى ويمثلها

الشركة الإيرانية للإستثمارات الأجنبية.

- الأنشطة الرئيسية لميراتكس هى إنتاج وتسويق غزول القطن والمخلوط بالبوليستر من نمرة ٤ إلى ١٦٠ إنجليزى مسرح وممشط، مفرد ومزوى، برم نسيج وتريكو، خام ومحروق ومحرر على كونزو شلل.
- قد جهزت ميراتكس بأحدث الماكينات من أوروبا الغربية واليابان.
- يقدر الإنتاج السنوى بحوالى ١٠٥٠٠ طن بقيمة ١٥٠ مليون جنيه.

- مصنع الغزل الرفيع :-
  الطاقة = ٧٢٦٥٦ مردن
  الإنتاج = ٢٦٠٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٦٣ إنجليزى
- مصنع الغزل المتوسط :-
  الطاقة = ٥٩٦٤٨ مردن
  الإنتاج = ٥٣٥٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ٣١ إنجليزى
- مصنع الغزل السميك :-
  الطاقة = ٣٢٠٠ روتر
  الإنتاج = ٢٥٠٠ طن
  الخيوط المنتجة من متوسط نمرة ١٣ إنجليزى

- تبلغ صادرات ميراتكس حوالى (٤٠٠٠ طن سنويا) بقيمة (٢٠ مليون دولار) إلى أمريكا وأسواق اوروبا الغربية (المانيا، الدنمارك، بلجيكا، فرنسا، اسبانيا، انجلترا، ايطاليا) ودول شرق آسيا (اليابان، تايوان، كوريا، سنغافورة) ودول شمال أفريقيا (المغرب، تونس).

يبلغ عدد العاملين (٣٢٠٠عامل) تبلغ أجورهم السنوية مايقرب من (٢٨ مليون جنيه)

مجلة المال والتجارة

علمية - اقتصادية - مالية - عامة - تصدر شهرياً

العـدد ٤٥٠ - أكتوبر ٢٠٠٦ م

في هذا العدد

القسم الأول خاص بنشر الأبحاث المحكمة وفقاً لقواعد النشر العلمى المتعارف عليها عن طريق الأساتذة كل فى تخصصه

الاشتراكات

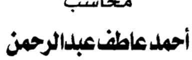
- الاشتراكات السنوية ٢٤ جنيهاً مصرياً داخل جمهورية مصر العربية أو ما يعادلها بالدولار الأمريكى فى جميع الدول العربية .
- ترسل الاشتراكات بشيك أو حوالة بريدية باسم مجلة المال والتجارة على العنوان أدناه .
- الإعلانات يتفق عليها مع الإدارة .

ثمن النسخة

جمهورية مصر العربية جنيهان

سوريا	٥٠ ل.س	ليبيا	٥٠٠ درهم
لبنان	٢٥٠٠ ليرة	السودان	٤٠ جنيهاً
العراق	١٠٠٠ فلس	الجزائر	٥ دينارات
الأردن	١ دينار	الكويت	٨٠٠ فلس
السعودية	١٠ ريالات	دول الخليج	١٠ دراهم

١١ شارع مريت باشا - ميدان التحرير - القاهرة تليفون : ٥٧٤٤٦٣٠ - ٥٧٤٢١٩٠ فاكس : ٥٧٥٠٤١٩





المتعثرون فى نظر البنوك عديمى الأهلية

بقلم

محاسب

أحمد عاطف عبد الرحمن

رئيس مجلس الإدارة

مازالت مشكلة التعثر والمتعثرين تؤرق الحكومة ولا تجد لها حلاً شافياً يعالجها من جذورها حتى يستعيد الاقتصاد الصناعى عافيته ويعود ليشارك فى الإنتاج والمساهمة فى حل مشاكل البطالة التى تزداد سوءاً سنة بعد أخرى ويساعد على زيادتها المصانع المتوقفة عن العمل والتى مازالت مشاكلها مع البنوك فى ظل الروتين المصرفى القائم ، واليد التى ما زالت مرتعشة والعقلية الحكومية التى تسيطر على أداء هذه البنوك والتى تعيش فى محبسها الذى وضعت نفسها فيه ويساعدها فى ذلك البنك المركزى بتعليماته الجامدة التى لم تتغير أو تتكيف مع المشكلة بالنسبة للتعامل مع حالات التعثر والتى هى فى حاجة إلى تمويل أو إيجاد مصادر تمويلية جديدة لإعادة تشغيلها حتى لا تستغنى عن عمالتها بل يمكنها تشغيل عمالة جديدة دون مساعدة من الحكومة كما هو مقترح الآن من إعانات من أجل التشغيل .

إن فى تشغيل المصانع المتوقفة سيساهم فى حل مشكلة البطالة والتشغيل بنسبة لا تقل عن ٥٠٪ من حجم المشكلة وذلك بالقياس بعدد المصانع المتوقفة وما تم تسريحه من عمالة ، عمالة تعول ولديها أسر وليست شباباً من خريجى الجامعات والمدارس ، لذلك فوقف المصانع عن العمل يلقى بظلال كثيفة على حجم العمالة وأسرهم التى يتم الاستغناء عنها .

إن مشكلة البنوك لن تجد لها حلاً إلا بقرار حكومى عاجل حتى لا يشوه ما يبذل من مجهودات لتحقيق برنامج الرئيس مبارك فلن يتحقق المستهدف من هذا البرنامج فى ظل المعوقات الجانبية ومنها ما هو خطير ومؤثر مثل برامج التمويل فالمحاولات مستمرة من جانب اتحاد الصناعات مع وزير الصناعة الذى يتمتع بنشاط وحيوية وحرص شديد على نجاح برنامج الرئيس مبارك .

وأمام جمود التعليمات وعدم التحرك من جانب العقول المسيطرة على إدارة البنوك ستظل المشكلة قائمة لأنها معادلة محسوبة ومحددة

صناعة من غير تمويل
تساوى صفر.
وتشغيل عمالة بدون صناعة
يساوى صفر.

فالصناعة هى عماد الدولة ويتوقف عليها تحقيق النصيب الأكبر من التشغيل إذا ما قورنت بالأنشطة الأخرى .

إن البيان المجمع وأداء البنوك أكبر حائل وعائق عن تمويل وتشغيل المصانع المتعثرة ، إنه يفقد المتعثر أهليته فى التعامل مرة أخرى أو المشاركة فى أى عمل تجارى أو صناعى وستظل هذه المنشأت مشلولة الحراك إلى ما شاء الله .

إننى لا أتصور علاجاً لحالات التعثر يستمر سنوات من قبل البنوك وتستمر المنشأت فى أداء عملها وكيف تحافظ على العمالة بها من أين يتأتى لها أجورها بعد أن قامت البنوك بالحجر على أصحابها وحولتهم إلى شخصيات غير آدمية لا تصلح لشىء..

وبالنسبة لمن فى السجون من رجال الأعمال فنحن نتساءل عما إذا كانت البنوك قد استعادت أموالها من هؤلاء الضحايا أو أن الخسائر شاملة وهذا واضح من جميع الحالات التى انتهى الحال بأصحابها إلى السجون.

إن ما يدعيه رجال الإدارة فى البنوك بأن المشكلة قاربت على الحل ونحن نؤكد أنها ستسمرة إلى عشرات السنين وستظل تنخر فى عظام الاقتصاد القومى لسنوات قادمة لأن ما يجرى من تسويات هو تأجيل للحل لحين أن يأتى الحل من عند الله بالتعامل مع الورثة والذين يصعب معهم الحل فالحقيقة الغائبة أنه لا يوجد عمل باتر للمشكلة من أساسها.

لذلك نحذر من خطورة ثبات الحال على ما هو عليه فهذا فيه تضخيم للمشكلة بل وتأثيرها السلبى على مناخ الاستثمار الصناعى فى مصر سواء من رأس المال المحلى أو الاستثمار الأجنبى وضياع للجهد المبذول من أجل تنفيذ برنامج مبارك .

لابد أن نجد حلاً لمشكلة تمويل المتعثرين ووضع بعض الحلول المرنة التى تعطى للبنوك مرونة فى إيجاد الحلول فى تمويل المصانع المتعثرة وإخراج المتعثرين من جداول عديمى الأهلية .

ليس من العقل والحكمة أن نتسبب فى شلل عقليات اقتصادية وصناعية لها مكانتها وتاريخها الطويل عن العمل وتوقف الاستفادة بها مع أول طريق تعثر يتعرضون إليه فى حياتهم وربما يكون لأسباب عامة أو اقتصادية لا دخل لهم فيها ، إنه من الخطأ الفادح حرمان هذه العناصر التى لديها الكثير وعطاؤها غير محدود ويمكن من خلالها تفعيل ما هو متوقف و إقامة عشرات المشروعات الصناعية الجديدة ومن خلالها يتحقق الكثير من الأمل فى نجاح برنامج الرئيس مبارك ■●

تفعيل دور المديريات المالية

فى الرقابة على المال العام كأحد محاور الإصلاح الاقتصادى فى مصر

تقديم / هشام منصور الجوهرى عطية

دبلوم الدراسات العليا فى المحاسبة / المديرية المالية بالإسكندرية

المقدمة :

يشهد المجتمع المصرى عملية إصلاح اقتصادى شامل من خلال تطبيق حزمة من السياسات والإجراءات الاقتصادية تهدف إلى تحريك عجلة الاقتصاد المصرى ومن هذا المنطلق ازدادت فى الأونة الأخيرة أهمية الدور الذى تؤديه الحكومة فى مختلف المجالات فى السنوات الأخيرة وما ترتب على ذلك من آثار هامة على طبيعة مفاهيم وطرق المحاسبة عن أنشطة وبرامج الحكومة .

ومع تصاعد أهمية المحاسبة الحكومية الحديثة للإدارة الفعالة فإنه يتعين التركيز على الاهتمام بالإصلاحات الهيكلية والشاملة لقطاع المديريات المالية حتى تستطيع القيام بدورها المنوط بها على أكمل وجه وأيضاً الاهتمام بالكوادر البشرية الذين يمثلون حجر الزاوية فى أى تطوير ونقصد هنا ممثلى وزارة المالية بالجهات الحكومية والاهتمام والعناية بكافة احتياجات نظم الرقابة والمراجعة الحكومية ، فالإصلاح الاقتصادى المرغوب لن يتم إلا برعاية جناحيه : التنمية البشرية ، والسياسات الاقتصادية .

ولعل من أهم القضايا التى تثار فى مرحلة تنفيذ الموازنة العامة للدولة قضية ترشيد الإنفاق العام للدولة على نحو يحقق أقصى وفر فى نفقات تنفيذ الموازنة العامة للدولة من ناحية وتحقيق توجيه الإنفاق إلى وجهته الصحيحة التى حددتها الأولويات المقررة وفقاً للسياسات المالية للدولة ومن ناحية أخرى وما من شك فيه أنه لا يمكن تحقيق ذلك إلا باختيار أفضل الأساليب لرفع مستوى أداء المديريات المالية وممثليها بالجهات الإدارية وإزالة جميع الحواجز والعقبات التى تعوق قيامهم بالدور اللازم ، بما فى ذلك تنظيم وإحكام الرقابة المالية ، قبل الصرف وبمناسبة صدور منشور إعداد الموازنة العامة للدولة ٢٠٠٦/٢٠٠٧ ذات التبويب الجديد وفقاً لموازنة البرنامج والأداء فبذلك نكون قد قطعنا نصف المشوار فى تحقيق رفع معدلات التنمية

بزيادة الناتج المحلى ٧٪ وتحقيق التنسيق اللازم بين السياستين المالية والنقدية للسيطرة على التضخم وتحقيق الاستقرار فى الأسواق ولكن من وجهة نظرنا إن هذا لن يمكن حدوثه بدون وضع اعتبار للعامل البشرى القائم بالتنفيذ والذى يلزمه بعض الرعاية لتحقيق الهدف المنشود وهم مندوبو وزارة المالية الذين ما زالوا يحتاجون الكثير والكثير لإصلاح أوضاعهم الحالية .

إطار البحث :

قطاع المديريات المالية فى مصر ودوره الهام فى تحقيق الرقابة المالية وتقييم الأداء ومنع الاختلاسات .

أهمية البحث :

ترجع أهمية البحث إلى زيادة الدور المتنامى للمديريات المالية وممثليها التابعين لوزارة المالية فى إحكام الرقابة المالية على المال العام ومنع الاختلاسات وتنفيذ البرامج الحكومية وتقييم الأداء بالوحدات الحكومية بما فى ذلك من أثار هامة لمحاولة تقليل عجز الموازنة فى إطار من الشفافية وبما يساعد على ضبط الأداء المالى وتحقيق فاعلية النفقة فى إطار الرقابة المالية قبل الصرف وبذلك يصبح لعملية الرقابة المالية قبل الصرف مدلول وفائدة كبيرة فى مجال ترشيد النفقة والاستخدام الأمثل للموارد وتقييم أداء هذه الأنشطة والبرامج الحكومية وتحقيق الرقابة النوعية وبالتالى تحقيق الإصلاح الاقتصادى والمالى المنشود .

تقسيمات البحث :

١ ـ الدور الذى يقوم به ممثلو وزارة المالية فى تنفيذ ورقابة تنفيذ الموازنة العامة للدولة .

٢ ـ دور المديريات المالية فى الحد من آثار تطور ونمو الأنشطة الحكومية على مفاهيم الرقابة وتقييم الأداء .

٣ ـ نظرة مستقبلية نحو الدور الذى يجب أن تقوم به المحاسبة الحكومية .

٤ ـ أثر حالة الموازنة العامة للدولة على سوق الأوراق المالية المصرية .

٥ ـ أهم ملامح الإصلاح لأوضاع ممثلى وزارة المالية والعاملين بالمديريات المالية التابعة لوزارة المالية .

المبحث الأول

الدور الذى يقوم به ممثلو وزارة المالية فى تنفيذ ورقابة تنفيذ الموازنة العامة للدولة

تعد الموازنة العامة للدولة أحد أهم الأدوات فى السياسة المالية للدولة وهى الترجمة الأمينة للبرنامج المالى لخطة الدولة وأهدافها فى التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولما كان الإعداد للموازنة العامة للدولة يصاحب تنفيذ مرحلة جديدة وفكر جديد يستهدف التطوير والتحديث كفكر وخيار استراتيجيى نحو بناء مصر المستقبل .

ويظهـر هذا الدور المتنامى لممثلى وزارة المالية ووكلاء ومديرين ومراقبين ماليين فى اعتماد الدولة عليهم لتفعيل أدوات السياسة المالية لتحقيق متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك بضبط الإنفاق العام للدولة وبمراعاة المواءمة بين ترشيد الإنفاق وتعظيم دوره فى تشجيع الإنتاج الوطنى وأداء الخدمات العامة .

وبدأ اتجاه الدولة للتحول من استخدام الموازنة بدلاً من موازنة أداء وبرامج وهنا يلزم تحليل فاعلية النفقات الحكومية وترشيدها تحقيقاً لخطط التنمية وخفضاً للعجز الدائم بالموازنة .

ويبرز هذا الدور الذى تلعبه المديريات المالية التابعة لوزارة المالية وممثلوها بالجهات الإدارية فى تحقيق هذا الطموح الرقابى فهى المسئولة الأولى عن ذلك طبقاً للقانون رقم ١٢٧ لسنة ١٩٨١ فى الرقابة على عدم تخطى بنود الموازنة أو استنفاد بنودها بل والأكثر من ذلك فإنه مع إعطاء بعض الصلاحيات يمكنها ترشيد الإنفاق لتحقيق النفقة الفعالة ناهيك عن إخراج تقارير دقيقة ذات منفعة كبيرة لمتخذى القرار .

ولكن مع النظرة المتأنية وازدياد العبء على هذا القطاع وممثليه نجد أنه يلزم الكثير من الاصلاحات والصلاحيات لقيامهم بدورهم بمنتهى الفاعلية والكفاءة فنحتاج إلى بعض التشديد والتثبيت لمندوبى وزارة المالية فى إلزام الأجهزة الحكومية المختلفة أياً كانت بالحدود القصوى والمعتمدة للإنفاق ويلزم ذلك :ـ

١ ـ وضع الإجراءات الواجب اتباعها فى شأن التقارير لضمان سلامة الإنفاق وملائمته .

٢ ـ وما هى الحدود القصوى الواجب فرضها على إنفاق الأجهزة الإدارية على الموظفين والمعدات .

٣ ـ من الأجدى رفع التقارير فوراً عن أى مخالفات بالجهات الإدارية يكشفها أحد ممثلى وزارة المالية القائم بالأعمال الرقابية لمجلس الشعب المختص بالموازنة العامة للدولة قبل وبعد تنفيذها حرصاً على حماية المال العام وخاصة أن عمل مندوبى وزارة المالية قائم على المتابعة الدائمة وليس على أسلوب الجاشنى أو العينة وبالتالى يستطيع اكتشاف الخطأ قبل وقوعه ومع بعض الحماية لمندوبى وزارة المالية وتوفير الحصانة لهم وتدعيماً لموقفهم وواجبهم الوظيفى نستطيع أن نجنى ثمار هذا فى الوقت المناسب .

المبحث الثانى

دور المديريات المالية فى الحد من آثار تطوير ونمو الأنشطة الحكومية على مفاهيم الرقابة وتقييم الأداء

إن النمو المستمر فى أوجه النشاط الحكومى وعملية الإصلاح الاقتصادى الشاملة من خلال تطبيق حزمة من السياسات والإجراءات الاقتصادية تهدف إلى تحريك عجلة الاقتصاد قد زاد من المسافة بين مستويات الإدارة الحكومية وبعضها البعض مما تعذر معه المتابعة والرقابة وتقييم الأداء وقد عرضت الجمعية الأمريكية للمحاسبين فى نشرتها عن الحسابات الحكومية أن أعمال الحكومة أصبحت تغطى مجالاً واسعاً وعريضاً ولذلك يلزم تطوير وتعديل أنظمة المحاسبة والمراجعة فى الحكومة لتعبر عن الوضع الجديد وتتمشى مع هذه الأنشطة ولتصبح أداة تعبر عن الحقيقة وتقدم المعلومات المطلوبة ، ولتحقيق أهداف الرقابة المالية الحقيقية هنا فى مصر لابد من دعم قطاع المديريات المالية وممثلى وزارة المالية بالجهات الإدارية للدولة بالصلاحيات والقدرات والإمكانيات الغير تقليدية للمراجعة الحكومية حيث إن التطور العلمى الحديث أدى إلى تعميق الرقابة فلم يعد الهدف من الرقابة اكتشاف الأخطاء بعد حدوثها ولكن العمل على منع حدوثه وتلافيه وتتبع أى آثار أو تغييرات تؤثر على تحقيق الأهداف المخطط لها .

وبذلك يظهر مرة أخرى دور ممثلى وزارة المالية والتى ونعتز بالانتماء إليها فى الرقابة قبل الصرف ليس فقط فى ترشيد الإنفاق ومنع الاختلاسات ولكن فى تحقيق التوازن بين كفاءة أداء الوحدات وفاعلية نتيجة البرامج أى قدرتها على تحقيق الأهداف وتأييدا لهذا القول فقد أوضحت المؤتمرات التى عقدتها هيئة الأمم المتحدة فى أجزاء مختلفة من العالم عن تبويب الموازنة ومشاكل الإدارة والرقابة وعن تغيرات جوهرية فى مجال ومحتوى العمليات الحكومية فى السنوات الأخيرة .

كما أعادت تأكيد الحاجة إلى ضرورة إصلاح المجال المحاسبى بدرجة أفضل لخدمة الاحتياجات المنبثقة عن ذلك ، بحيث تكون إليها كل المحاسبين أكثر تجاوباً مع احتياجات خطط التنمية وموازنات الأداء وكما أكدت هذه المؤتمرات أهمية ضمان وجود نظم فعالة لرقابة ومراجعة الأنشطة والبرامج الحكومية .

ولقد كان فى الماضى لإدارة الأنشطة والرقابة على الإنفاق وظيفتان لهما الأولوية على التخطيط فتخطيط سليم دون متابعة ورقابة رشيدة فلا جدوى منها ولقد أشارت المنظمة الدولية للرقابة المالية والمحاسبين (intosai) لذلك فوضعت الضوابط والقواعد العامة التى يجب أن تتوافر فى المراقب أو الهيئة الرقابية ونظامها ليتمكن من استخدام الأساليب والوسائل الرقابية

بكفاءة ومقدرة عالية ويمكن إجمالها فى النقاط التالية :-

مع عرض نظرة تخيلية لما يتناسب ومتطلبات وظيفة مندوبى وزارة المالية كرقابة مالية قبل الصرف ، وهى كالآتى :

١ ـ الاستقلالية والحيادية حقيقة ومظهرا وذلك بتوافر الضمانات التى تحميه من بطش الإدارة فيكون لمندوب وزارة المالية الحصانة والصلاحيات التى تمكنه من إبداء رأيه بحرية تامة .

فلابد من إنشاء مجلس يحتوى مندوبى وزارة المالية الحاليين وليكن المسمى له .

« الجهاز الأعلى للرقابة المالية على الجهاز الإدارى للدولة والوحدات التابعة له »

فيكون جهازاً يضمن استقلالية أعضائه وحياديتهم وهو المسئول الأول والأخير عنهم والمختص بمراعاة شئونهم ومساءلتهم .

٢ ـ توافر الكفاءة المهنية اللازمة وذلك حتى يقوموا بأعمال التدقيق والتقييم مطلعين وعالمين بالتطوير المهنى فيجب تدريب الأعضاء الجدد فترة كافية وأيضاً الحاليين فى المجال التخصصى واختيار الأعضاء الفنيين لشغل الوظائف العليا .

وحالياً يجب أن تلتزم وزارة المالية بالقواعد الآتية :-

١ ـ استخدام الطاقات البشرية التى تتوافر فيها الكفاءة المهنية اللازمة للقيام بمسئوليات العمل الرقابى ووضع نظم الترقية والمكافأة المحفزة لهم مع وجوب تناسب درجة ومؤهل الرقابى مع الصلاحيات والمسئوليات الوظيفية .

٢ ـ قيام نشاط علمى داخل الأجهزة (المديريات المالية) فى مجال الرقابة وأن يكون هذا النشاط العلمى غير منفصل عن الجهات والجامعات والخبرات المتخصصة خارج الجهة الرقابية .

٣ ـ القيادة والإشراف على أعمال التدقيق والمراجعة والفحص منذ بدئه وحتى الانتهاء منه فالرقابة المالية الداخلية هى الوجه المتميز للرقابة الداخلية عامة وذلك طبقاً لمعايير الانتوساى عام ١٩٩٢ وخاصة أن هذا الدور الهام للرقابة المالية قبل الصرف يعوض بنسبة كبيرة تتعدى ٩٠٪ العيوب الخاصة بالرقابة اللاحقة للصرف والمتمثلة فى :-

١ ـ إنها لا تحول دون وقوع الأخطاء المالية وبالتالى لا تحول دون تبديد الموارد أو سوء استخدامها وبالتالى فإن الرقابة المالية السابقة للصرف تتحمل العبء الأكبر فهى الرقابة الأجدى والكاشفة .

٢ ـ ظهور نتائجها بعد فترة طويلة نسبياً مما يقلل من فاعليتها وخاصة إذا ما تغيرت الظروف الموضوعية محل المخالفات

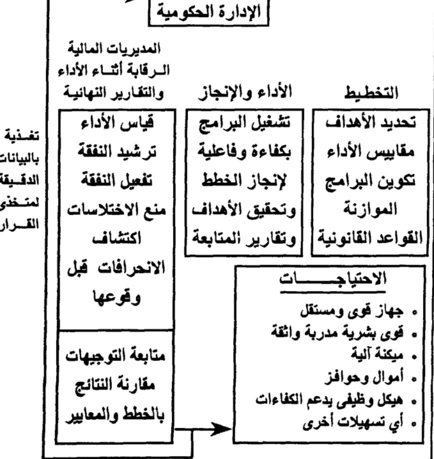
التى تقوم باكتشافها .

فإن تحقيق الرقابة المالية للأهداف المرجوة كرقابة قبل الصرف وبعد بيان أهميتها التى للأسف مازالت تعانى تجاهلاً كبيراً أو الاهتمام العلمى والتنظيمى والهيكلى اللازم لها للأهداف المرجوة يرتبط بوجود المدقق الكفء القادر على القيام بأعباء أعمالها سواء كان هذا المدقق فرداً أو جهازاً ويكون له نوع من الاستقلال الذى يمكنه من إبداء رأيه بحرية كاملة وتامة دون التأثير على نتائج أعماله .

فلابد وأن يكون دور مندوبى وزارة المالية ليس الرقابة المستندية فقط بل يجب أن يتحول إلى المراجعة الشاملة بكافة عناصر عمليات وأنشطة برامج الحكومة وذلك لتعويض الخلل فى بعض التشريعات المالية مثل قانون المناقصات والمزايدات رقم (٨٩) لسنة ١٩٩٨ والذى أعطى الصلاحيات الواسعة فى إسناد عملية الشراء المباشر والأمر المباشر فى إسناد عمليات المقاولات والخدمات ولذلك :

يلزم تطوير المحاسبة الحكومية فى مصر بما يفى بالمتطلبات المتواضعة لقانون المحاسبة الحكومية رقم (١٢٧) لسنة ١٩٨١ الذى قدم لها تعريفاً لا يشتمل على الأهداف التى سعى إليها القانون فوضع المحاسبة الحكومية فى مصر أشد وطأة من دول نامية كثيرة .

ونعرض على سيادتكم نموذج عام لإدارة ورقابة البرامج فى القطاع الحكومى كما تخيلناه



فلم يعد الغرض طبقاً لموازنة البرامج والأداء من فحص الأعمال الحكومية قاصراً على ضمان أمانة النواحى المالية فحسب بل يذهب إلى أبعد من ذلك وهو تقييم مدى كفاءة تنفيذ الخطط المعتمدة وكذلك مدى الفاعلية فى تحقيق أهداف البرامج مما أدى إلى الزيادة فى الحاجة لما يوفره النظام المحاسبى من بيانات ومعلومات متنوعة وذلك متمشياً لما ينادى به العديد من الكتاب بضرورة أن يتضمن النظام المحاسبى الحكومى جميع النواحى الاقتصادية والاجتماعية .

فيجب أن تكون إجراءات الضبط الداخلى بالوحدات فعالة وهو ما يقوم عليه "ممثلو وزارة المالية وتوصيل المعلومات المالية لمراكز المسئولية عن تشغيل البرامج وخطوط السلطة الحكومية .

المبحث الثالث

نظرة مستقبلية نحو الدور الذى يجب أن تقوم به المحاسبة الحكومية

إن نمو نشاط وبرامج الحكومة يحتاج إلى تطوير الدور الذى يجب أن تقوم به المحاسبة فى الوحدات الحكومية ودراسة اتجاهات الموازنة الحديثة بغرض الوصول إلى برمجة الموازنة مما يساعد على تقييم الأداء الحكومى ويلزم هنا استخدام أساس الاستحقاق ويكون استخدامه ملائماً فى الوحدات التى يكون فيها الفوارق كبيرة بين المتحصلات والمدفوعات من جهة والإيرادات والنفقات من جهة أخرى ولا يصلح مع الوحدات التى معظم نفقاتها أجور ومهايا والموارد المتبقية ضئيلة.

ويلزم لتطبيق أساس الاستحقاق فى الدول النامية ومنها مصر توافر المقومات التالية :-

١ - إدخال محاسبة التكاليف فى القطاع الحكومى لتحديد تكلفة وحدة الخدمة المؤادة .

٢ - العمل على برمجة الموازنة للربط بين اعتمادات الموازنة وأداء الوحدات الحكومية .

٣ - توفير الكوادر البشرية الملائمة لحجم العمل المطلوب .

٤ - تدعيم الرقابة الداخلية فى الوحدات الحكومية .

٥ - رفع كفاءة العاملين فى القطاع الحكومى بوضع برامج تدريبية لهم .

٦ - دعم نظام الإدارة بالأهداف فى الحكومة وربطه بنظام للإنتاجية ونظام مجزٍ للحوافز .

٧ ـ إعادة النظر فى جميع اللوائح والتعليمات المالية من قبل وزارة المالية حتى تتمشى مع الاتجاهات الحديثة وخاصة قانون ١٢٧ لسنة ١٩٨١ لتدعيم مندوبى وزارة المالية فى أداء واجباتهم المقدسة نحو المال العام وتوفير الحصانة الكافية لهم .

المبحث الرابع

أثر حالة الموازنة العامة للدولة على سوق الأوراق المالية المصرية

إن الدور الأساسى لمندوبى وزارة المالية هو ترشيد الإنفاق وتوجيه الموارد لاستخداماتها الأساسية طبقاً لسياسات الدولة فى هذا الشأن والذى من شأنه العمل على خفض العجز الكلى فى الموازنة العامة للدولة والذى من شأنه أن ينعكس على حالة سوق الأوراق المالية ، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد .

وبدراسة العلاقة بين حالة الميزانية العامة ونشاط سوق الأوراق المالية فى مصر يتضح ما يلى :

- إن العجز الكلى فى الموازنة العامة ارتفع من ٩,١ مليار جنيه خلال عام ١٩٨٧/٨٦ إلى ١٤,٤ مليار جنيه خلال عام ١٩٨٨/٨٧ ، فى مقابل حدوث انخفاض فى قيمة الأوراق المالية المتداولة من ١٦٤ مليون جنيه خلال عام ١٩٨٧/٨٦ إلى ١٢٧ مليون جنيه خلال عام ١٩٨٨/٨٧ .
- أخذ العجز الكلى فى الميزانية العامة للدولة فى الانخفاض التدريجى من ١٤,٤ مليار جنيه خلال عام ١٩٨٨/٨٧ وبما يعادل ٣١٪ من الناتج المحلى الإجمالى إلى ٢,٣ مليار جنيه خلال عام ١٩٩٧/٩٦ وبما يعادل ٠,٩٪ من الناتج المحلى الإجمالى ، فى مقابل ذلك حدوث ارتفاع كبير فى قيمة الأوراق المالية المتداولة من ١٢٧ مليون جنيه خلال عام ١٩٨٨/٨٧ إلى ١٩٨٦٦,٩ مليون جنيه خلال عام ١٩٩٧/٩٦ بمتوسط سنوى ٧٨,١٪ مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين الموازنة العامة للدولة ونشاط سوق الأوراق المالية فى مصر .
- أخذ العجز الكلى فى الموازنة العامة للدولة فى الارتفاع خلال الفترة من ١٩٩٨/٩٧ إلى ٢٠٠٠/٩٩ وقد بلغ ١٢ مليار جنيه وبما يعادل ٣,٧ ٪ تقريباً من الناتج المحلى الإجمالى فى السنة المالية ٢٠٠٠/٩٩ فى مقابل حدوث معدل نمو سنوى فى قيمة الأوراق

المالية المتداولة بمتوسط ٣٩ ٪ وهو ارتفاع يقل عن الارتفاع الذى حدث خلال الفترة من ١٩٨٨/٨٧ إلى ١٩٩٧/٩٦ .

- أخذ العجز الكلى فى الموازنة العامة للدولة فى الارتفاع خلال الفترة من ٢٠٠١/٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٣/ ٢٠٠٤ وقد بلغ ٣٤,٦ مليار جنيه وبما يعادل ٧,٥ ٪ تقريباً من الناتج المحلى الإجمالى فى السنة المالية ٢٠٠٠/٩٩ فى مقابل حدوث معدل انخفاض سنوى فى قيمة الأوراق المالية المتداولة بمتوسط ٩٪ ويتضح من ذلك أن هناك علاقة إيجابية بين حالة الموازنة العامة للدولة وبين نشاط سوق الأوراق المالية إذن تدعيم دور مندوبى وزارة المالية وتوفير جميع الصلاحيات والحصانة اللازمة لهم لأداء أدوارهم المنوطة بهم يؤدى إلى حدوث تحسن فى حالة الموازنة العامة للدولة والذى من شأنه أن يؤدى إلى حدوث انتعاش فى سوق الأوراق المالية والعكس صحيح فى حالة حدوث تدهور فى حالة الموازنة العامة للدولة وبهذا تظهر الأنماط الرقابية المتباينة والمتعددة للسادة ممثلى وزارة المالية والتى نسرد منها ما يلى :-

١ ـ الرقابة على تنفيذ الخطة الخمسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية مرحلياً .

٢ ـ رقابة الفكر .

٣ ـ الرقابة على الإجراءات .

٤ ـ الرقابة على الاعتمادات (المكون المحلى والأجنبى) والقروض .

٥ ـ الرقابة على الحيازة (الملكية) .

٦ ـ الرقابة القانونية .

٧ ـ الرقابة المستندية .

٨ ـ الرقابة اللائحية .

٩ ـ الرقابة على تنفيذ القرارات .

١٠ـ الرقابة على تنفيذ المنشورات والكتب الدورية والتعليمات المالية .

١١ـ الرقابة التنظيمية والإدارية .

١٢ـ الرقابة الدفترية والضبط الداخلى والبنوك .

١٣ـ الرقابة على إعداد البيانات التقريبية والشهرية .

١٤ـ الرقابة على الحسابات الختامية .

١٥ـ الرقابة على حفظ المستندات .

١٦ـ الرقابة على أعمال الجرد.

١٧ـ الرقابة على ترشيد وضبط الإنفاق .

١٨ـ الرقابة على تحصيل الإيرادات العامة للدولة .

١٩ـ الرقابة على حسابات الصناديق الخاصة ومشروعات التنمية المحلية .

٢٠ـ الرقابة على تنفيذ الاتفاقيات الدولية والمعونات الأجنبية .

٢١ـ الرقابة على تنفيذ النظام المحاسبى الموحد .

المبحث الخامس

أهم ملامح الإصلاح لأوضاع ممثلى وزارة المالية والعاملين بالمديريات المالية التابعة لوزارة المالية

١ ـ إصلاح بعض مواد قانون ١٢٧ لسنة ١٩٨١ والمطالبة بتعديله خاصة مع وجود ضعف ظاهر وعوار فى بعض مواد مثل المادة رقم (١٤) .

٢ ـ وضع الحصانة اللازمة لمندوبى وزارة المالية لضمان استقلاليتهم وحياديتهم وعدم تعرضهم للضغط من الجهات التى يقوموا بالرقابة عليها أسوة على الأقل بالجهاز المركزى للمحاسبات .

٣ ـ إنشاء جهاز أعلى للرقابة المالية على الجهاز الإدارى للدولة والوحدات التابعة له يحتوى ممثلى المالية ويكون تابعاً لمجلس الشعب .

٤ ـ وضع المعايير والضوابط والقواعد والأسس العلمية الدقيقة فى اختيار ممثلى وزارة المالية وتأهيلهم لتحمل المسئولية بشرف وأمانة .

٥ ـ وضع الضوابط والقواعد التى تكفل منع مندوبى وزارة المالية منعاً باتاً من الحصول على أى مزايا نقدية أو عينية أو خدمية من الجهات التى يمارسون فيها مسئولياتهم حتى تكون حيدتهم كاملة وعملهم ظاهره وباطنه للصالح العام والحفاظ على المال العام ووضع العقوبات لمن تسول له نفسة مد يده وحتى يكون عبرة ولكن لابد من أن نسأل أنفسنا لماذا يلجأ بعض وكلاء الحسابات ومديرى الحسابات ممثلى وزارة المالية لمد أيديهم للجهات التى يمارسون فيها مهامهم والإجابة للأسف أن حوافز هذه الجهات تكون أعلى من الحوافز التى يحصلون عليها .

والذى من شأنه تدمير الرقابة المالية وجدير بالذكر أن هناك قراراً من وزير المالية رقم (١٩٩) لسنة ١٩٩٢ يحظر

تقاضى مندوبى وزارة المالية فى الجهات المختلفة أى مبالغ من هذه الجهات إلا أنه قد فتح الباب مرة أخرى وذلك لضعف الحوافز بما لا يتناسب مع طبيعة وأهمية الدور الرقابى لمندوبى وزارة المالية وبذلك فقدت عملية الرقابة المالية قبل الصرف الكثير والكثير فلابد من تصويب هذا الوضع ووضع هيكل حوافز يؤدى إلى اعتزاز مندوبى وزارة المالية بانتمائهم لعملهم وقيامهم بالدور اللازم فى أداء مهامهم حتى لا يغريهم بريق المال وخاصة أن مندوبى وزارة المالية المشرفين على أكثر من ١٦٠٠ وحدة حسابية على مستوى الجمهورية يساهمون على نحو كبير فى تحقيق الموارد السيادية المعهود بها لمصالح الضرائب العامة والضريبة العامة على المبيعات والجمارك عن طريق خصم المستحقات المطلوبة لهذه المصالح من المبالغ المستحقة على العاملين والموردين والمقاولين وغيرهم وسدادها لتلك المصالح مباشرة وتتعدى تلك الحصيلة ما يزيد على ٣ مليارات جنيه مصرى ناهيك عن إشراف مندوبى وزارة المالية على تنشيط الإيرادات وتحصيلها مع توفير نظم الرعاية الصحية والاجتماعية .

٦ ـ قيام نشاط علمى داخل المديريات المالية وأن يكون هذا النشاط العلمى غير منفصل عن الجهات والجامعات والخبرات المتخصصة مثل التشجيع على الحصول على دبلومة دراسات عليا فى الرقابة على حسابات الحكومة من كليات التجارة بالجامعات المصرية وعقد الدورات التدريبية واللقاءات لتوحيد رؤيا العمل ومتابعة للحديث فلا خلاف أن الموارد البشرية هى حجر الزاوية فى تطوير الأداء مسايرة مع تطوير مماثل فى التشريعات ونظم العمل .

٧ ـ ميكنة النظام المحاسبى الحكومى فبوجود نظام محاسبى دقيق يمكن من وجود رقابة جادة رادعة قبل الصرف وبذلك يمكن توفير البيانات الدقيقة التى تساعد متخذ القرار والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يتيح التوجه السليم نحو توفير المناخ اللازم لجذب الاستثمار وذلك تأييداً

لنصائح صندوق النقد الدولى المقدمة إلى ١٢٣ دولة نامية من ضمنها مصر ، مع وضع موقع للمعلومات خاص بحسابات الحكومة وكتبها الدورية وقوانينها وتفسيراتها الدورية لمساعدة ممثلى وزارة المالية على أداء عملهم على أكمل وجه .

٨ ـ الإصلاح التشريعى لقانون المحاسبة الحكومية فعند بدء التدفقات المالية لابد من وجود من تعتمد عليه الحكومة فى توجيهها للاستخدام الأمثل والإشراف الفعلى والجاد لاستخداماتها وهم مندوبو وزارة المالية المعنيون بهذا الأمر .

وأخيراً أرجو أن ينفذ كل هذا على الرغم مما قد يظهر من مشاكل وصعوبات عند التنفيذ فإن الفوائد التى ستترتب على تعديل الوضع الخاص بمندوبى وزارة المالية وتحديث التشريع المحاسبى الحكومى المصرى وعلاج تشوهاته وميكنة النظام المحاسبى الحكومى المصرى أمر يستحق الجهد فالفوائد المنتظرة سوف تفوق بإذن الله تعالى كل التكاليف وخاصة بعد تطبيق ما سبق ذكره ، فمندوبو وزارة المالية يستحقون النظر إلى أوضاعهم الحالية بشئ من المنطقية حيث إن الوقاية خير من العلاج فهم المفتاح السحرى لترشيد النفقة وتفعيلها وتحقيق كفاءة استخدام الموارد وإخراج البيانات الدقيقة المساعدة لمتخذى القرار وتحقيق أهداف التنمية والحفاظ على المال العام من الإهدار وخاصة أن فى الدول المتقدمة ومنها الولايات المتحدة الأمريكية قد أكد فيها كلا من مكتب المحاسبة العام والكونجرس الأمريكى اهتمامهما حول دور الرقابة السابقة للصرف والمتمثلة فى الرقابة الداخلية فى المجال الحكومى مع ضرورة التركيز على تدعيم هذا الدور بعد ما ظهر من انحرافات وأخطاء فى أنشطة وبرامج عدد كبير من الوحدات الحكومية فى السنوات الأخيرة وقد كان السبب فى ذلك هو ضعف نظام الرقابة المالية السابقة للصرف فى هذه الوحدات والأجهزة .

وأخيراً يسعدنا أن يصل حديثنا الذى كان من القلب إلى وجدان كل من يحب وطنه ويعتنى بهذا الأمر وأن يكون لهذا الحديث آثاره الطيبة فى القريب العاجل .

وفقنا الله وإياكم

لما فيه الخير لمصرنا الحبيبة

* * * * *

المراجعة الداخلية في إطار حوكمة الشركات

من منظور طبيعة خدمات المراجعة الداخلية

(٢)

أ/ مصطفى حسن بسيونى السعدنى
عضو الاتحاد العربى لخبراء المحاسبة القانونيين
عضو جمعية المحاسبة الأمريكية

استكمالا لما سبق نشره في العدد السابق

****

المعايير المهنية للمراجعة الداخلية

المراجعة الداخلية هى وظيفة تقويمية مستقلة وموضوعية يتم إنشاؤها داخل الشركات لفحص وتقويم أنشطتها المختلفة وذلك بغرض مساعدة المسئولين داخل الشركات فى القيام بمسئوليتهم بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية ، وذلك عن طريق توفير التحليل والتقويم والتوصيات والمشورة والمعلومات التى تتعلق بالرقابة على الأنشطة التى يتم فحصها ، وتساعد المراجعة الداخلية بذلك الشركات فى تحقيق أهدافها وحماية أصولها ، وتضيف قيمة بتطبيق مدخل منظم لتقويم وتحسين فعالية إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة فى الشركات .

وتمارس المراجعة الداخلية كوظيفة داخل الشركات المختلفة وتمارس أنشطة المراجعة الداخلية فى بيئات متنوعة من الناحية القانونية أو الثقافية وفى شركات تختلف فى غرضها وحجمها وهيكلها التنظيمى وشكلها القانونى ، وعلى الرغم من أن هذه الاختلافات قد تؤثر على ممارسة المراجعة الداخلية فى البيئات المختلفة ، فإن الأمر يتطلب ضرورة وجود معايير مهنية تحكم ممارسة المراجعة الداخلية فى الشركات المختلفة .

يتطلب وضع معايير مهنية متسقة للمراجعة الداخلية ضرورة أن تبنى على أساس إطار عام واضح يحدد المبادئ الأساسية التى تحكم مهنة المراجعة ويمكن أن يساعد هذا الإطار كل من إدارة المنشأة والمراجعين الداخليين فى إضافة قيمة لعمليات المنشأة وتحسينها .

يبدأ الإطار العام بتحديد طبيعة المراجعة الداخلية ، ودورها ونطاقها فى الشركات

. وتتبع المراجعة الداخلية من وظيفة الرقابية للإدارة ومن ضرورة تدعيم الحوكمة فى الشركات المختلفة وهى تهدف إلى تقويم الجوانب الرقابية فى الشركات بما يساعد الإدارة فى إدارة المخاطر وتحسين أداء وظائفها المختلفة ، وتعتبر المخاطرة النسبية للأنشطة المختلفة هى التعامل الأساسى الذى يؤثر فى توجيه وظيفة المراجعة الداخلية ، ويؤثر الاستقلال النسبى للمراجعين يجب أن ينصب فى فحص وتقييم مدى كفاية وفاعلية نظم الرقابة الداخلية للتنظيم وتقييم مستوى الأداء فى تنفيذ المسئوليات المخصصة لتحقيق الأهداف والمهام المحددة ، ولذا فهم يقومون بالأعمال التالية :-

٣١٠ - مراجعة مدى الاعتماد وسلامة المعلومات : يجب على المراجعين الداخليين فحص مدى الاعتماد ومدى سلامة المعلومات المالية والتشغيلية والوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتقرير مثل هذه المعلومات للاستخدامات المختلفة.

٣٢٠ - التحقق من مدى الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين والأنظمة : يجب على المراجعين الداخليين فحص الأنظمة الموضوعة للتأكد من مدى الالتزام بتلك السياسات والخطط والإجراءات والقوانين والأنظمة ذات التأثير الهام على أعمال المنشأة والتقرير عن ذلك .

٣٣٠ - حماية الأصول : يجب على المراجعين الداخليين فحص مدى كفاية وسائل المحافظة على الأصول وحمايتها من كافة أنواع الخسائر .

٣٤٠ - الاستخدام الاقتصادى والكفء للموارد : تقييم مدى اقتصاديات استخدام الموارد المتاحة للتنظيم ومدى كفاية هذا الاستخدام .

٣٥٠ - تقييم مدى تحقيق الأهداف المرجوة من البرامج والأنشطة الخاصة بالتنظيم وكذلك مدى إنجاز الأهداف الموضوعة للعمليات التشغيلية.

٤٠٠ - معايير خاصة بتنفيذ أعمال المراجعة : Per-formance of Audit Work يجب أن تتضمن أعمال المراجعة تخطيط المراجعة وفحص وتقييم المعلومات وتوصيل النتائج ثم القيام بعملية المتابعة .

٤١٠ ـ التخطيط : يجب أن يقوم المراجع الداخلى بالتخطيط الدقيق لكل عملية مراجعة .

٤٢٠ ـ فحص وتقييم المعلومات : يجب على المراجعين الداخليين جمع وتحليل وتفسير المعلومات والحصول على الأدلة الكافية التى تؤيد نتائج المراجعة .

٤٣٠ ـ توصيل النتائج : يجب على المراجعين الداخليين التقرير عن نتائج أعمال المراجعة .

٤٤٠ ـ المتابعة : يجب على المراجعين الداخليين القيام بعملية المتابعة للتأكد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة على ضوء نتائج المراجعة .

٥٠٠ ـ معايير خاصة بإدارة العمل فى قسم المراجعة الداخلية :

Management of the Internal Audit Department

مدير قسم المراجعة الداخلية هو المسئول الرئيسى عن الأداء السليم لقسم المراجعة الداخلية .

٥١٠ ـ الأهداف والسلطات والمسئوليات : يجب أن يكون لدى مدير قسم المراجعة الداخلية قائمة بأهداف وسلطات وصلاحيات ومسئوليات قسم المراجعة الداخلية .

٥٢٠ ـ التخطيط : يجب أن يقوم مدير المراجعة الداخلية بوضع الخطط المناسبة لتنفيذ المهام المطلوبة من القسم .

٥٣٠ ـ السياسات والإجراءات : ضرورة قيام مدير قسم المراجعة الداخلية بوضع السياسات والإجراءات المكتوبة لتوجيه المراجعين التابعين له فى تحديد مسئولياتهم وأعمالهم .

٥٤٠ ـ يجب على مدير المراجعة الداخلية وضع برنامج لاختيار الموارد البشرية المطلوبة للقسم وتنمية مهاراتهم .

٥٥٠ ـ المراجعون الخارجيون : على مدير قسم المراجعة الداخلية التنسيق بين جهود المراجعة الداخلية وجهود المراجعة الخارجية .

٥٦٠ ـ جودة الأداء : يجب على مدير المراجعة الداخلية وضع برنامج يهدف إلى تقييم أعمال قسم المراجعة الداخلية.

طبيعة خدمات المراجعة الداخلية

طبيعة المراجعة الداخلية :

تتحدد طبيعة المراجعة الداخلية بالدور الذى تؤديه فى تدعيم الوظيفة الرقابية لإدارة المنشأة ، وتتضح أهميتها بصورة خاصة من الاتجاه المتزايد خلال السنوات العشر الأخيرة والذى ينادى بضرورة تحسين الأداء الرقابى للإدارة وعلى الإدارة ذاتها ويمكن أن نرجع ظهور هذا الاتجاه إلى ثلاثة عوامل وهى زيادة حالات فشل المنشآت وإفلاسها ، والتغير فى أنماط الملكية ، والتغيرات فى البيئة النظامية التى تعمل فيها المنشآت .

ويلاحظ فى السنوات الأخيرة ظهور العديد من حالات فشل المنشآت ـ خصوصاً تلك الحالات التى انهارت فيها شركات عملاقة ، ولفت ذلك أنظار المستثمرين ، والمشرعين ، والباحثين وغيرهم من المهتمين بمجالات الأعمال والاقتصاد وأجريت العديد من الدراسات والبحوث التى تتناول أسباب انهيار هذه المنشآت ، وخلصت إلى أن السبب الرئيسى هو ضعف الأداء الرقابى فيها نتيجة وجود قصور فى استقلالية مجلس الإدارة أو انخفاض جودة أداء لجان المراجعة ، أو غياب وظيفة المراجعة الداخلية .

من ناحية أخرى شهدت السنوات الأخيرة تغييراً فى أنماط الملكية ـ خصوصا فى شركات المساهمة ـ نتيجة تحول ملكية الأسهم من المستثمر الفرد إلى المؤسسات الاستثمارية ، مثل صناديق الاستثمار ، والبنوك ، وغيرها . وأدى ذلك إلى تركيز الملكية فى يد عدد قليل من المستثمرين الذين أصبح لهم تأثير فعال على مجلس الإدارة . وبدا هؤلاء المستثمرون ينادون بضرورة التغيير فى المواصفات الإدارية والإجراءات والأساليب الرقابية التى تستخدمها المنشآت بما يحقق الحماية لمصالحهم .

وأدت هذه التطورات فى بيئة الأعمال إلى ظهور الحاجة لتدخل الجهات الرقابية والتشريعية لضمان حماية حقوق المستثمرين فى المنشآت المختلفة ، ولعل من أبرز مظاهر التغير فى البيئة النظامية التى تعمل فيها المنشآت والدراسات التى أثرت فيها ما يلى :

١ ـ صدور تقرير لجنة تريدواى فى عام ١٩٨٧ م والذى وضع العديد من التوصيات للحد من الغش فى القوائم المالية ولتحسين الرقابة والأداء الرقابى فى المنشآت ، وينادى التقرير بضرورة تحسين الأداء الإدارى ، ووجود لجان مراجعة مستقلة وفاعلة وإشراف دقيق للجان المراجعة للتأكد من استقلالية كل من المراجع الخارجى

والمراجعين الداخليين .

٢ - صدور تقرير اللجنة المنبثقة عن الجمعية الوطنية لمديرى الشركات فى عام ٢٠٠٠ م والذى يتعلق بلجان المراجعة ، وتضمن إرشادات عملية لعمل لجان المراجعة بما يحقق التحسين فى الأداء الرقابى فى شركات المساهمة ، وقد تبنت هيئة الرقابة والإشراف على أسواق المال بالولايات المتحدة التوصيات التى قدمتها هذه اللجنة وتم العمل بها منذ عام ٢٠٠٠م.

٣ - صدور عدد من التوصيات لمعهد المراجعين الداخليين فى أبريل ٢٠٠٢ والتى قدمت إلى سوق الأوراق المالية بنيويورك والتى تضمنت ضرورة الالتزام بمبادئ الأداء الرقابى ، والإفصاح عن تقييم مجلس الإدارة لفاعلية نظام الرقابة الداخلية فى الشركة ، وضرورة إنشاء والإبقاء على وظيفة مستقلة للمراجعة الداخلية على أن توفر لها الموارد الكافية والأفراد المؤهلين .

٥ - صدور قانون ساربانيس - أوكسلى عن الكونجرس الأمريكى فى منتصف عام ٢٠٠٢ م نتيجة حالات الانهيار فى الشركات العملاقة والذى وضع عدداً من القواعد التى يجب أن تلتزم بها شركات المساهمة من حيث ضرورة إنشاء لجان المراجعة فى جميع شركات المساهمة مع إلزام إدارة كل شركة بإصدار تقرير ضمن التقرير المالى السنوى يؤكد مسئولية مجلس الإدارة عن وجود نظام للرقابة الداخلية ، وتنفيذه بفاعلية ، مع التأكيد على استقلالية لجان المراجعة.

وتبين هذه الدراسات والقرارات والقوانين أهمية تحسين الأداء الرقابى فى المنشآت بصفة عامة ، وشركات المساهمة بصفة خاصة ، إذ تزداد أهمية الأداء الرقابى كلما انفصلت الملكية عن إدارة المنشأة.

وتلعب المراجعة الداخلية دوراً هاماً فى تحسين الأداء الرقابى فى المنشأة المختلفة ويتضمن الدور الذى يلعبه المراجعون الداخليون ما يلى :

أ - متابعة ، وتقييم ، وتحليل المخاطر ، وأنظمة الرقابة فى المنشأة .

ب - الفحص والتحقق من الالتزام بالسياسات ، والإجراءات ، والنظم المطبقة .

ج - يوفر المراجعون الداخليون

تأكيداً للمجلس ، وللجنة المراجعة ، والإدارة العليا بأن المخاطر تتم السيطرة عليها ، وأن الأداء الرقابى فى المنشأة قوى وفعال .

د - عندما تكون هناك فرصة للتحسين داخل المنشأة ، يقدم المراجعون الداخليون توصيات لتحسين العمليات والسياسات ، والإجراءات .

هـ - يمكن أن يقدم المراجعون الداخليون عمليات استشارية تتعلق بالجوانب التشغيلية لتحسين فاعلية وكفاءة عمليات المنشأة .

يجب أن تساعد إدارة المراجعة الداخلية إدارة المنشأة بالتقويم ، والمساهمة فى تحسين عمليات إدارة المخاطر ، والرقابة ، والحوكمة فى المنشأة ، وذلك باستخدام مدخل منتظم يمكن من تحقيق أهداف المنشأة ، وتحدد إدارة المنشأة ومجلس الإدارة عادة عمل إدارة المراجعة الداخلية والأنشطة التى يجب مراجعتها.

أولاً : إدارة المخاطر :

١ - تساعد المراجعة الداخلية وإدارة المنشأة بتحديد وتقويم المجالات الهامة التى تكون عرضة للمخاطر ، والمساهمة فى تحسين إدارة المخاطر ونظم الرقابة .

٢ - يجب أن تتابع إدارة المراجعة الداخلية وتقوم فاعلية نظام إدارة المخاطر بالمنشأة .

٣ - يجب أن تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقويم مجالات التعرض للمخاطر والتى تتعلق بحوكمة المنشأة وعملياتها ونظم المعلومات فيها ، وذلك من حيث :

أ - نزاهة المعلومات المالية والتشغيلية وإمكانية الاعتماد عليها .

ب - فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية .

ج - حماية الأصول .

د - الالتزام بالقوانين والتشريعات والعقود .

٤ - عند القيام بعمليات استشارية ، يجب على المراجعين الداخليين تقويم المخاطر التى تتسق مع أهداف العملية وأن يكونوا على حذر من إمكانية وجود أى مخاطر مهمة أخرى .

٥ - يجب على المراجع أن يضمن المعرفة التى اكتسبها من العمليات الاستشارية بالمخاطر فى عملية تحديد وتقويم مجالات التعرض للمخاطر المهمة فى المنشأة .

ثانياً : تقويم كفاية وفعالية نظام الرقابة الداخلية :

١ - يجب أن تقوم إدارة المراجعة الداخلية ، فى ضوء نتائج تقدير المخاطر

، بتقويم كفاءة وفاعلية الجوانب الرقابية التى تضمن تحقيق الرقابة على المنشأة وعملياتها ونظم المعلومات فيها ، ويجب أن يتضمن ذلك :

أ - نزاهة المعلومات المالية والتشغيلية وإمكانية الاعتماد عليها .

ب - فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية .

ج - حماية الأصول .

د - الالتزام بالقوانين والتشريعات والعقود .

٢ - تقوم إدارة المراجعة الداخلية بفحص كفاية وفاعلية نظام الرقابة الداخلية بغرض تحديد ما إذا كان النظام الموضوع يوفر تأكيداً معقولاً بأن أهداف المنشأة سيتم تحقيقها بطريقة اقتصادية وبكفاءة وتعتبر الرقابة كافية إذا قامت الإدارة بالتخطيط وتصميم الأنظمة الرقابية بطريقة توفر تأكيد معقولا بأن أهداف المنشأة سوف يتم تحقيقها بكفاءة وبطريقة اقتصادية ، ويلى ذلك تحقيق التكامل بين المفاهيم ، والأنشطة ، والأشخاص بالطريقة التى تمكن من تحقيق الأهداف الموضوعة ، فإذا تم القيام بتصميم النظام بطريقة مناسبة ، وتم تنفيذ الأنشطة المخططة كما هو محدد لها فإنه من الطبيعى أن تتحقق النتائج المتوقعة .

٣ - يتم توفير التأكيد المعقول عندما تتخذ إجراءات بتكاليف معقولة لجعل الانحرافات فى حدود المستوى المسموح به ويفيد ذلك ، فى منع الأخطاء المهمة والأعمال غير المشروعة أو اكتشافها وتصحيحها خلال مدة معقولة ، ويجب أن تؤخذ العلاقة بين التكلفة والمنفعة فى الاعتبار عند تصميم الأنظمة الرقابية إذ يجب موازنة الخسارة المتوقعة المرتبطة بأى تعرض للمخاطر بالتكاليف اللازمة للرقابة عليها .

يتمثل الغرض من فحص فاعلية نظام الرقابة الداخلية فى تحديد ما إذا كان النظام يعمل كما هو محدد له ، وتكون الرقابة فعالة عندما تدير الإدارة الأنظمة الرقابية بالطريقة التى توفر تأكيداً معقولاً بأن أهداف المنشأة سيتم تحقيقها ويتضمن ذلك : التصريح بالأداء ومراقبته ، ومقارنة الأداء الفعلى بالمخطط بصورة دورية وتوثيق هذه الأنشطة لتوفير تأكيد إضافى بأن الأنظمة تعمل كما هو مخطط لها .

ثالثاً :

تقويم جودة الأداء :

١ - الغرض من فحص جودة الأداء هو تحديد ما إذا

كانت أهداف المنشأة قد تم تحقيقها ، ويجب أن يتحقق المراجعون الداخليون من مدى تحقق الأهداف التشغيلية وأهداف البرنامج الموضوعة ، ومدى اتفاقها مع أهداف المنشأة ككل ، ويضمن ذلك التحقق تحقيق الأهداف الأساسية للرقابة الداخلية والتى تتمثل فى : ـ

أ ـ صحة واكتمال البيانات

ب ـ الالتزام بالسياسات ، والتخطيط ، والإجراءات ، والنظم ، والتعليمات .

ج ـ حماية الأصول .

د ـ الاستخدام الاقتصادى والكفء للموارد المتاحة .

هـ ـ تحقيق الأغراض العامة والأهداف الخاصة الموضوعة للعمليات أو البرامج.

٢ ـ يجب على المراجعين الداخلين فحص صحة اكتمال البيانات المالية والتشغيلية والوسائل المستخدمة لتحديد وقياس وتبويب هذه المعلومات والتقرير عنها ، وتوافر أنظمة المعلومات ، من أجل اتخاذالقرارات ، والرقابة ، والتقيد بالمطالبات الخارجية ، ولذلك ، يجب على المراجعين اللدخليين فحص أنظمة المعلومات ، وكلما كان ذلك ملائماً تحديداً :

أ ـ ما إذا كانت السجلات والتقارير المالية والتشغيلية تحتوى على معلومات دقيقة ، ويعتمد عليها ، وفى التوقيت المناسب وكاملة ومفيدة .

ب ـ مدى كفاية وفاعلية الأنشطة الرقابية على السجلات والتقارير .

٣ ـ يجب على المراجعين الداخلين فحص الأنظمة الموضوعة لضمان الالتزام بالسياسات والخطط والإجراءات والقوانين ، والتعليمات التى قد يكون لها تأثير مهم على الأعمال والتقارير ، وأن يحددوا ما إذا كانت المنشأة قد التزمت بذلك وتقع مسئولية وضع هذه الأنظمة على عاتق الإدارة ويكون المراجعون الداخليون مسئولين عن تحديد ما إذا كانت هذه النظم كافية وفعالة وما إذا كانت الأنشطة محل المراجعة تلتزم بمتطلباتها .

٤ ـ يجب على المراجعين الداخلين فحص وسائل حماية الأصول ، وكلما كان ذلك ملائماً ، عند التحقق من وجود الأصول ، ويجب على المراجعين الداخلين فحص الوسائل المستخدمة لحماية الأصول من الأنو

المختلفة من الخسائر مثل خسائر السرقة ، والحريق ، والأنشطة غير المشروعة ، والتعرض إلى العوامل الجوية ، ويجب على المراجعين الداخليين ، عند تحققهم من وجود الأصول ، استخدام إجراءات مراجعة ملائمة .

٥ ـ يجب على المراجعين الداخليين تقويم كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمنشأة وتكون الإدارة مسئولة عن وضع معايير للتشغيل لقياس الاستخدام الاقتصادى الكفء للموارد فى الأنشطة المختلفة ، وتكون هذه المعايير مكتوبة بشكل رسمى للرجوع إليها عند الحاجة ويكون المراجعون الداخليون مسئولين عن تحديد ما إذا كانت :

أ ـ هناك معايير تشغيل وضعت لقياس الكفاءة والاستخدام الاقتصادى.

ب ـ معايير التشغيل مفهومة ويتم الالتزام بها .

ج ـ الانحرافات عن معايير تشغيل يتم تحديدها وتحليلها ، وإبلاغها إلى المسئولين عن اتخاذ خطوات تصحيحية .

د ـ الخطوات التصحيحية قد تم اتخاذها .

٦ ـ يجب على المراجعين الداخليين فحص العمليات التشغيلية والبرامج لتحديد ما إذا كانت النتائج تتسق مع الأهداف العامة والخاصة الموضوعة ، وما إذا كانت العمليات أو البرامج تتم تنفيذها كما هو مخطط لها .

٧ ـ تقع على الإدارة مسئولية وضع أفراد عامة وأهداف خاصة للعمليات التشغيلية والبرامج ، ووضع وتنفيذ إجراءات رقابية وتحقيق النتائج التشغيلية أو البرامج المرغوب فيها ، ويجب على المراجعين الداخليين تحديد ما إذا كانت هذه الأهداف العامة والخاصة تتوافق مع أهداف المنشأة وما إذا كان قد تم الالتزام بها .

٨ ـ تقع على عاتق الإدارة العليا مسئولية وضع معايير لتحديد ما إذا كانت الأغراض العامة والأهداف الخاصة قد تم تحقيقها ويجب على المراجعين الداخليين تحديد ما إذا كانت هناك معايير موضوعة ، فإذا كان الأمر كذلك ، فيجب على المراجعين الداخليين استخدام هذه المعايير للتقويم إذا اعتبرت كافية ، أما إذا لم تضع الإدارة معايير أو إذا كانت المعايير فى رأى المراجعين الداخليين غير كافية فإنه يجب على المراجعين الداخليين التقرير عن هذه الحالات إلى المستويات

المناسبة من الإدارة، وبالإضافة إلى ذلك قد يقوم المراجعون الداخليون بالتوصية باتخاذ إجراءات ملائمة ويتوقف ذلك على الظروف وفى حالة عدم وجود معايير كافية فإنه يمكن للمراجعين الداخليين المساعدة فى صياغة معايير يعتقدون بكفايتها للقيام بعملية مراجعة أو تكوين رأى وإصدار تقرير عن تحقق الأهداف العامة والخاصة الموضوعة .

٩ - يمكن القيام بتقويم مدى التحقق من الأهداف العامة والخاصة لعملية تشغيلية أو برنامج بالكامل أو بجزء منها فقط ، وقد تشمل أهداف المراجعة تحديد ما إذا كانت :

أ - الأغراض العامة والأهداف الخاصة التى وضعتها الإدارة لعملية تشغيلية أو برنامج مقترح ، أو جديد أو موجود كافية وواضحة وقد تم تبليغها بطريقة مناسبة .

ب - العملية التشغيلية أو البرنامج يحقق مستوى النتائج الأولية أو النهائية المرغوب فيها .

ج - العوامل التى تعوق تحقيق الأداء المرضى قد تم تحديدها ، وتقويمها ، والسيطرة عليها بطريقة ملائمة .

د - الإدارة قد نظرت فى البدائل المختلفة لتوجيه العملية التشغيلية أو البرنامج بما يحقق نتائج أكثر فاعلية وكفاءة .

هـ - العملية التشغيلية أو البرنامج يكمل ، أو يكرر ، أو يتداخل ، أو يتعارض مع عمليات تشغيلية أو برامج أخرى .

و - الأنشطة الرقابية لقياس تحقيق الأهداف العامة والخاصة والتقرير عنها قد تم وضعها وإنها كافية .

ز - العملية التشغيلية أو البرنامج يتفق مع السياسات ، والخطط ، والإجراءات ، والنظم ، والتعليمات .

١٠ - يجب على المراجعين الداخليين إبلاغ نتائج المراجعة إلى المستوى المناسب من الإدارة ويجب أن يذكر التقرير المعايير التى وضعتها الإدارة والتى استخدمها المراجعون الداخليون والإفصاح عن عدم وجود أو عدم كفاية أية معايير كانت هناك حاجة إليها وإذا كان المراجعون الداخليون قد صاغوا معايير يمكن بواسطتها قياس تحقق الأهداف العامة والخاصة ، فيجب أن يذكر التقرير بوضوح أن المراجعين الداخليين قد قاموا

بصياغة المعايير ثم يعرض بعد ذلك نتائج المراجعة .

١١ ـ يمكن للمراجعين الداخليين تقديم مساعدة للمديرين الذين يقومون بوضع الأغراض العامة والأهداف الخاصة ، والنظم بتحديد ما إذا كانت الافتراضات الأساسية ملائمة وما إذا كانت قد استخدمت معلومات دقيقة وملائمة ، وما إذا كانت قد أدخلت على العمليات التشغيلية أو البرامج إجراءات رقابية مناسبة .

رابعاً : الحوكمة :

١ ـ يجب أن تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقويم عملية الحوكمة فى المنشأة وتقديم التوصيات المناسبة بشأنها ، وذلك فى تحقيقها للأهداف التالية:

- تدعيم قواعد السلوك والقيم المناسبة فى المنشأة.
- التأكد من فاعلية أداء إدارة المنشأة والمساءلة التنظيمية فيها .
- تبليغ المعلومات المتعلقة بالمخاطر وفاعلية الرقابة للمستويات الإدارية المناسبة فى المنشأة .
- تنسيق الأنشطة وتوصيل المعلومات بفاعلية بين مجلس الإدارة والمراجعين الداخليين وإدارة المنشأة .

٢ ـ يجب أن تقوم وظيفة الإدارة الداخلية فى المنشأة بتقويم تصميم ، وتطبيق ، وفاعلية قواعد السلوك فى المنشأة وما يتعلق بها من أهداف وبرامج وأنشطة .

٣ ـ يجب أن تكون أهداف العمليات الاستشارية متسقة مع القيم والأهداف العامة للمنشأة .

خلاصة البحث :

للحوكمة إطار عام تتكامل فيه كافة جوانبها وهو ما جعل من الحوكمة تيار متدفق ، قوى الفاعلية فى الإقناع به ، وبمفاهيمه ، وأن تتضمنها العديد من المؤتمرات ، والندوات ، والاجتماعات ، والنشرات والتقارير والخطابات والمحادثات ...

فقد خرجت الحوكمة من بين أوضاع وتناقضات الأزمات المالية التى اجتاحت العالم بكامله ، خلال العقد الأخير من القرن العشرين ، والتى بلغت حدا بالغ الضخامة من التناقض ، والذى ظهر جلياً وواضحاً ما بين انتهاز الفرص الاستثمارية السانحة فى الأسواق ، وما بين أخلاقيات الممارسات الواجبة التطبيق والذى أظهرته حوادث كثيرة أصابت العديد من الشركات ، وأظهرت كيف أصابها الفساد ، ومناخ اللامسئولية وعدم وجود ثقافة الالتزام وما أدت إليه أزمات الديون المتعثرة ، وتعثر الشركات والبنوك ، وعدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها ، وما ظهر من

ممارسات خاطئة من جانب أصحاب العلاقة فى الشركات والمؤسسات والبنوك .

كل هذا وغيره أوجب استخدام (الحوكمة) كعلاج ، وأداة ووسيلة معالجة متعددة المجالات ومتعددة الجوانب ، والتى تحتاج التعرف عليها حيث يتضح لنا أن هناك مجالات عديدة للحوكمة وهى مجالات متنوعة ومختلفة ، ولكنها مترابطة كحلقات سلسلة واحدة ، تجمع بين كل منها لتؤثر فى الآخر ، وتعمل على تحقيق أهدافها جميعاً ، وبشكل مترابط ، وأهم هذه المجالات ما يلى :

المجال الأول :

مجال تأسيس فكر وثقافة الالتزام .

المجال الثانى :

مجال تحسين الشفافية وتحقيق الوضوح .

المجال الثالث :

مجال تحقيق المصداقية وزيادة عناصر الثقة .

المجال الرابع :

مجال توفير عناصر الجذب الاستثمارى المحلى والدولى .

المجال الخامس :

مجال تحقيق العدالة وتطبيق مبدأ على قدم المساواة .

المجال السادس :

مجال تحسين الأداء .

المجال السابع :

مجال زيادة الفاعلية والاهتمام .

أما بخصوص المراجعة الداخلية فى إطار حوكمة الشركات ، تبين الدراسات والقرارات والقوانين أهمية ضرورة تحسين الأداء الرقابى فى المنشآت بصفة عامة ، وشركات المساهمة بصفة خاصة ، إذ تزداد أهمية الأداء الرقابى كلما انفصلت الملكية عن إدارة المنشأة .

وتلعب المراجعة الداخلية دوراً هاماً فى تحسين الأداء الرقابى فى المنشأة المختلفة ، بالإضافة إلى أن إدارة المراجعة الداخلية تقوم بتقويم عملية الحوكمة فى المنشأة وتقديم التوصيات المناسبة بشأنها ، وذلك فى تحقيقها لأهداف ومبادئ حوكمة الشركات ويتضمن الدور الذى يلعبه المراجعون الداخليون ما يلى :

أ - متابعة ، وتقييم ، وتحليل المخاطر وأنظمة الرقابة فى المنشأة .

ب - الفحص والتحقق من الالتزام بالسياسات والإجراءات والنظم المطبقة .

ج - يوفر المراجعون الداخليون تأكيداً للمجلس ، وللجنة المراجعة والإدارة العليا بأن المخاطر تتم السيطرة عليها ، وأن الأداء الرقابى فى المنشأة قوى وفعال .

د - عندما تكون هناك فرصة للتحسين داخل المنشأة يقدم المراجعون الداخليون توصيات لتحسين

العمليات ، والسياسات ، والإجراءات .

هـ - يمكن أن يقدم المراجعون الداخليون عمليات استشارية تتعلق بالجوانب التشغيلية لتحسين فاعلية وكفاءة عمليات المنشأة .

بالإضافة إلى أنه يجب أن تساعد إدارة المراجعة الداخلية إدارة المنشأة بالتقويم، والمساهمة فى تحسين عمليات إدارة المخاطر والرقابة والحوكمة فى المنشأة وذلك باستخدام مدخل منتظم يمكن من تحقيق أهداف المنشأة وتحدد إدارة المنشأة ومجلس الإدارة عادة عمل إدارة المراجعة الداخلية والأنشطة التى يجب مراجعتها، وفى مجال حوكمة الشركات :

١ - يجب أن تقوم إدارة المراجعة الداخلية بتقويم عملية الحوكمة فى المنشأة وتقديم التوصيات المناسبة بشأنها ، وذلك فى تحقيقها للأهداف التالية:

- تدعيم قواعد السلوك والقيم المناسبة فى المنشأة.
- التأكد من فاعلية أداء إدارة المنشأة والمساءلة التنظيمية فيها .
- تبليغ المعلومات المتعلقة بالمخاطر وفاعلية الرقابة للمستويات الإدارية المناسبة فى المنشأة .
- تنسيق الأنشطة وتوصيل المعلومات بفاعلية بين مجلس الإدارة والمراجعين الداخليين وإدارة المنشأة .

٢ - يجب أن تقوم وظيفة الإدارة الداخلية فى المنشأة بتقويم تصميم وتطبيق وفاعلية قواعد السلوك فى المنشأة وما يتعلق بها من أهداف وبرامج وأنشطة .

٣ - يجب أن تكون أهداف العمليات الاستشارية متسقة مع القيم والأهداف العامة للمنشأة .

*****

المراجع :

- حوكمة الشركات ، دكتور /محسن أحمد الخضيرى.
- حوكمة الشركات من إصدارات مركز المشروعات الدولية الخاصة ٢٠٠٣ .
- مفاهيم وأساليب المراجعة الداخلية ، دكتور وجدى حجازى .
- مشروع معايير المراجعة الداخلية ، من إصدارات الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين ٢٠٠٤ م
- معايير الأداء المهنى فى المراجعة الداخلية ، من إصدارات مجمع المراجعين الداخليين الأمريكى .
- مجموعة مقالات فى حوكمة الشركات من إصدارات موقع حوكمة الشركات (شبكة الإنترنت).
- ورقة عمل قواعد إدارة الشركات ، د. شهيرة عبد الشهيد إدارة البحوث بورصتا القاهرة والإسكندرية .

●●●●●

تحديات التسويق فى العالم العربى

دكتور/ **طلعت أسعد عبدالحميد**
أستاذ التسويق والإعلان - كلية التجارة - جامعة المنصورة
عضو جمعية التسويق الأمريكية AMA

- **إذا أتقن رجال الأعمال لعبة التسويق فسوف يكون لنا شأن آخر فى عالم الأعمال .**
- **بعد أن أصبح على الشبكة ٧٥ بليون صفحة .وتعددت المواقع الثلاثة ملايين مازلنا نبحث فى الاتصال بالوسائل التقليدية العقيمة .**

التسويق هو المشكلة المزمنة فى عالمنا العربى سواء أردنا أم لم نرد ، حتى ولو كان الاحتجاج بنجاح بعض المنشآت تسويقياً ، فإن الاستمرار فى هذا النجاح هو أساس التقدم ، ولكن أبعاد التطوير فى عالم التسويق والبيع واختلاف المتغيرات رغم ما تحمله من مخاطر فإنها تعطيك الفرصة للانطلاق ، إذا عرفنا أبعاد التحديات المرتبطة باللعبة التسويقية ، وللأسف فهى لا ترتبط بعوامل الغد بقدر أنها ميراث الماضى الثقيل والمستمر.

وتهدف هذه الدراسة النفسية فى عالم التسويق المعاصر إلى مجرد بيان لعدد من التحديات دون تفصيل كبير بغرض لفت الأنظار إلى ما تعانيه منشآت الأعمال العربية تسويقيا، وبغرض دعم قدرات متخذى القرارات التسويقية فى مواجهة المستقبل من خلال بناء إمكانية التفكير المنطقى ودراسة الأدوات المتاحة لإدارة التفوق التسويقى والبيعى ، وابتكار أدوات جديدة تتناسب مع الواقع فى البيئة المحلية والدولية .

إننا ما زلنا نقف فى آخر مسيرة التفوق التسويقى ، فليس المهم أن نكسب فقط الآن ، ولكن المهم أن نكسب أكثر من الآخرين فى ظل إمكانياتنا الحالية ، ومن المهم أيضاً أن تستمر فى الربح وبمعدلات تحقق لنا التفوق «ليس فقط محلياً» ولكن أيضاً عالمياً .

وأعتقد أننا نواجه سبعة تحديات عاتية هى :

١ ـ غيبة الفلسفة التسويقية فى منشأتك لتكون مع العميل دائماً customer driven .

٢ ـ غيبة الأدوات الابتكارية فى صناعة القرارات التسويقية .

٣ ـ اعتبار بحوث التسويق أمراً ترفيهياً يستخدم فقط عند المرض أو عند مواجهة المشكلات .

٤ ـ ضعف إنتاجية النشاط التسويقى بالشكل الذى لا يتناسب مع إمكانياتنا المادية والفكرية ،

٥ ـ البعد الشديد عن الارتباط بمفاهيم الجودة الشاملة .

٦ ـ عدم المعرفة أو التطبيق لأساليب المقارنة بالمتميز benchmarking رغم أنها طوق النجاة للمستقبل.

٧ ـ البعد الواضح عن تحقيق الاستفادة السريعة والمطلوبة من أساليب التسويق المباشر والتسويق عبر الإنترنت .

١ ـ لا نصنع الفلسفة الفكرية لنكون مع العميل دائماً .

customer - driven - company

ما زلنا نناقش حتى الآن مدى أهمية العميل للمنشأة فى الوقت الذى تتسابق فيه منشآت الأعمال فى العالم إلى تطبيق أسس التسويق بالعلاقات relation marketing، ومازال يسيطر على رجال الأعمال وهم الربح سواء كسب عميلك أم لا ، وسيطر مفهوم الفهلوة وتحقيق الربح العاجل على مفاهيم الإشباع وغاب مبدأ إذا كسب عميلك فأنت حتما سوف تكسب وعلينا إذا أردنا التقدم ألا ننسى أن التركيز على رغبات العملاء هو البداية .

وبالتالى فإن دور المزيج التسويقى وتكامل أبعاده لا نراه على الشكل الصحيح .

■ كيف تعيد النظر فى أداء المزيج التسويقى ؟

● قم بتحسين المنتجات القائمة لتحمل مواصفات جديدة .

● اربط منتجاتك بخدمات إضافية باستمرار .

● قم بزيادة إمكانات البيع بالكتالوج والفاكس .

● علاقات أكثر قوة بمنافذ التوزيع .

● كفاءة فى استغلال المنفق على الإعلان والترويج.

ـ أكثر من ١,٥ مليار جنيه إعلاناً .

ـ مليارا جنيه ترويجاً .

● النظر إلى التسويق والبيع على أنهما شىء واحد (هذا أمر مرفوض).

٢ ـ غيبة الأدوات الابتكارية فى صناعة القرارات التسويقية creativity

ما لم يتعلمه أطفالنا فى مدارسهم لا يتعلمه أيضاً رجال الأعمال فى منشآتهم ، فبينما تبنى قرارات الأعمال فى كل بلدان العالم على المشاركة والعصف الذهنى الجاد ، تبنى قراراتنا التسويقية على المعايير الفردية ، التى تتم غالباً دون علم أو إدراك ، وما زلنا :

● نعتمد فى تطوير المنتجات على النقل المباشر من الآخرين ، ونبحث عن التصدير ! كيف ؟

● لا يتم الاعتماد فى التطوير والابتكار على مجموعات منظمة فى أى من منشآتنا ، فأجهضت كل الأفكار على موائد الفردية وحب الظهور ، ثم نبحث عن الكفاءة التسويقية ! كيف ؟.

● كلنا علماء ، نهمل تجارب الماضى ونصنع نجاحاتنا بتكلفة تفوق التصور ،

فعلينا أن نخسر ونخسر حتى نكسب ... أن يبنى التطوير على استكمال ما تنتجه المنشآت الأخرى .

- لا نؤمن بأن هناك أفراداً يفكرون ويمكن أن يقدموا الكثير ما داموا يعملون فى منظومة المنشأة الابتكارية ... تخطيطاً وتنظيماً .

٣ ـ بحوث التسويق ... التكلفة غير المبررة دائماً marketing research

عندما يوضح بحث أجرى على ١٢٦ شركة عربية فى عدة دول أن بحوث التسويق تمثل الاهتمام رقم ١١ فهل هناك معنى للتقدم ؟ وإذا كان الاهتمام رقم ١ هو توافر رجل بيع نجيب ، ألا يعتبر ذلك بمثابة إهدار لمنطق الكفاءة التسويقية ، وترك المجال لمن يعلمون من الشركات العالمية لدخول السوق دون مقاومة تذكر ؟ فعلى قدر ما ينفقون على بحوث التسويق على قدر ما يتقدمون ويكسبون ، وأعتقد أن قمة التخلف أن تسير بلا بوصلة واضحة الاتجاهات فى عالم المستقبل الفسيح .

٤ ـ تحديات ضعف إنتاجية النشاط التسويقى pro-ductivity

- حصة تسويقية أكبر بلا ربحية .
- عدم التعاون بين المؤسسات المحلية صناعياً وتجارياً .
- انخفاض متكرر فى الحصة التسويقية .
- كبر حجم المؤسسات دون النظر لإنتاجية الأصول .
- توسيع خطوط المنتجات بما يفقد السيطرة عليها .
- عدم المواءمة بين الطاقة المخططة وحاجة السوق .
- ضعف إدارة المزيج التسويقى .

نحن لا نثق بأنفسنا ... فكيف يثق فينا العملاء ؟

- **التسويق المشكلة رقم (١) فى عالمنا العربى .**
- **نحن لا نؤمن بأن العميل هو رقم (١ و٢ و٣ ...) وعيوننا على الربح قبل مصلحة العميل .**
- **بحوث التسويق تحتل المكانة رقم ١١ فى عقل وفكر رجال الأعمال ... لأنهم يعرفون كل شىء فى الطريق الطريق إلى الإنتاجية التسويقية .**

- هل تدرسون تكاليف السوق ومدى معقوليتها وعائدها ؟ ويجب وضع هذه القضايا فى الاعتبار ، وهى : ترويج منتجات جديدة ـ بحوث ـ عبوة ـ عروض ـ نقل ـ توزيع ... إلخ .
- هل تدرسون مدى تناسب العائد مع الأصول المستثمرة (غير المدرجة فى الميزانية)؟ وهل نضع هذه النقاط عند التفكير فى الميزانية ؟ وهى : الصورة الذهنية لمؤسستك ، العلاقات مع الأجهزة ـ الهتافات الإعلانية ـ الروح المعنوية للعاملين ـ المهارات الإدارية ـ مواقع فروعك .

٥ ـ الجودة الشاملة ... شهادة تعلق على الحوائط وتكتب على المنتجات ولكنها ليست منهاجاً للتقدم total quality marketing.

إن التركيز على الجودة فى أى نشاط يرتبط بعبارة واحدة

هى : (putting the customer first, last, and everywhere in between)

وهو ما يعنى أن الجودة تبدأ بوضع العميل أولاً وأخيراً وفى كل مكان داخل مؤسستك ، فالجودة هى الطريق الطبيعى لتحقيق الربحية والعائد على الاستثمار ، فالجودة هى التى تضمن سعراً عالياً مع المحافظة على الحصة السوقية وضمان للولاء من جانب العملاء وبلا أدنى شك فإن كل ذلك سوف ينعكس على تخفيض التكاليف وينمى أعمال المنشأة ويزيد من المبيعات .

والسؤال الذى يقابلنا دائماً هو أن كثيراً من المنشآت لديها منتجات جديدة ولكن لا تبيع ، والسبب واضح هو أن الجودة بالنسبة لهؤلاء لا تعنى إلا خصائص فنية للمنتجات وارتباطا عاليا بالمواصفات دون النظر إلى وجهات نظر العملاء customer-centered حيث تبنى الجودة على توقعات ورغبات العملاء .

ونظراً لأن رغبات العملاء متطورة ومتغيرة فمن الضرورى أن تقوم المنشأة بالقياس المستمر لمعايير الجودة عند العملاء ومدى تغيرها مرتبطة بما يقدمه المنافسون ، ونتساءل : هل قامت منشأتنا بمناقشة ماهية الجودة مثلاً ؟!.

الجودة هى مقابلة منتجاتك من سلع وخدمات لتوقعات ومطالب العملاء .

- هل قمت بتنظيم أعمالك على أسس تسويقية ؟
- هل العميل أولاً هو النمط السائد فى الأعمال ؟
- هل تعالج شكاوى عميلك بحيث لا تتكرر إلى الأبد ؟
- هل تعمل بنظام «لا أخطاء مدى الحياة zero error »
- إلى أى مدى تبحث عن الإنتاجية فى كل شئ لديك ؟
- وهل تطبق عناصر الجودة الشاملة فى التسويق ؟

١ ـ مدى ارتباط سياسات الجودة برغبات وحاجات العملاء customer-driven quality.

٢ ـ مدى جودة القيادة leadership quality.

٣ ـ التحسين المستمر continuous improvements.

٤ ـ المشاركة المتكاملة full participation.

٥ ـ سرعة التجاوب rapid response.

٦ ـ قدرة المنشأة على استخدام التصميم الفعال design, quality and prevention أى يتأكد بوضوح أن الجودة هى جزء رئيسى built in من المنتجات والنظام الإنتاجى المستخدم .

٧ ـ النظرة المستقبلية طويلة الأجل long-range outlook

٨ ـ الإدارة بالحقائق والمعلومات management by facts.

٩ ـ التطوير التعاونى partnership development.

١٠ ـ المسئولية الاجتماعية public responsibility.

التحدى الأكبر

- مشكلة البحث عن أكبر تكنولوجيا ممكنة ـ مكلفة ـ لا تتناسب مع البيئة .
- أنت غير مميز عن الأخرين

ـ فلماذا أشتريك ؟

● أنت تسوق دون دراسة ـ فأين تضع قدمك ؟

● الابتكار المفتاح الرئيسى للأسواق الجديدة .

● استخدام التكنولوجيا كميزة تنافسية .

● كيف تشبعنى وأنت لا تعرفنى ؟

٦ ـ نعرف ولا نطبق أيا من أسس المقارنة بالمتميز .

التطوير المرجعى المتكامل benchmarking

المقارنة بالمتميز benchmarking هى عملية إنشاء مقياس خارجى أو مرجع يمكن القياس عليه بالنسبة لوظيفة أو نشاط أو منشأة ككل ، وهو أحد المناهج المستخدمة فى عملية إدارة الجودة الشاملة tqm وهى إحدى المراحل لتحسين الجودة ودفعها للاقتراب من مقاييس عالمية ومعروفة ، وبما يمكن المنشأة من الحصول على مزايا تنافسية .

وهذا النوع من المقارنة هو منجم الذهب للتطوير ودون تطبيق ذلك لن تقوم لنا قائمة تسويقية .

مكونات عملية المقارنة بالمتميز ... هل نحاول القيام بها ؟

● **أولها :** وجود نقطة ثابتة تستخدم كمعيار للقياس benchmark وقد تكون تلك النقطة عملية معينة أو نشاطاً أو منتجاً أو قسما أو إدارة معينة سواء داخل المنشأة أو خارجها ، وقد تكون منشأة كاملة .

● **ثانيها :** وجود أدوات تستخدم لقياس الأداء met-rics وتختلف وفقاً للموقف وطبيعة الشئ الذى يتم قياسه فإذا كان القياس لسلعة استهلاكية فإن المقاييس تتضمن الحصة التسويقية ، ومدى إشباع العملاء ، والوزن واللون والتكلفة .

● **ثالثها :** الطرق والوسائل المستخدمة لدى المنشأة التى يتم القياس عليها practices فقد يطلب تجار التجزئة علامات تجارية بأسماء معينة تختلف عن اسم المنتج مثلاً .

ويعتبر أسلوب المقارنة بالمتميز أداة تعكس مقارناً بالمنشآت الأخرى كما أنه يعطى أسساً واضحة لتحسين وتطوير التصميم والعمليات والخدمات المساندة للمنتجات وتوضح بشكل كبير مستوى الإشباع للعملاء ، وفى مقدمة الشركات العالمية التى طبقت هذا الأسلوب ford , xerox , motor خلال الثمانينات .

والمقارنة بالمتميز ببساطة شديدة تؤكد .

أ ـ اعرف نفسك جيداً ... حيث يتم تقييم عناصر القوة والضعف swot حتى لا يستفيد المنافس من نقاط ضعفك ولن تستطيع الدفاع عن نفسك دون أن تعرف من أنت ...

ب ـ اعرف منافسيك ... وما نقاط القوة والضعف فى كل منهم ؟

جـ ـ اتبع الأفضل ..تعلم محاسن المنافسين ، وتعلم كيف تصل إلى ذلك .

د ـ ابحث عن التفوق super-iority ... لأنه النتيجة

الطبيعية بعد أن عرفت كل ما مضى .

٧ ـ نبحث ببطء عن التسويق المباشر رغم أنه لغة المستقبل direct marketing

التسويق المباشر هو : نظام للاتصال فى مجال التسويق interactive system يضمن استخدام مجموعة من الوسائل غير التقليدية والتى تحقق استجابة ملموسة بأقل جهد ممكن .

- هو اتصال وجها لوجه يحقق التفاعل بين السوق والعميل interactive .
- استخدام مجموعة من الوسائل media بدءً من البريد المباشر وحتى استخدام شبكات الإنترنت.
- إمكانية قياس رد الفعل بشكل مباشر measurable response
- إمكانية قيام العميل بالتفاعل مباشرة وتحديد طلباته .
- الوصول للعميل فى أى مكان transaction at any location .

وفى التسويق المباشر تصبح المنشأة والعميل وجهاً لوجه لنتعامل معاً من خلال تفاعل منظم interaction يرقى إلى ما هو أكثر من إرسال بائع شخصياً ... حيث إن أدوات التفاعل الحديثة بلا شك تزيد بشكل كبير على إمكانيات البائع فى الوقت والحركة ووسائل الشرح والعرض ، فقد يتصفح العميل بريده على الحاسب عبر الإنترنت e-mail الساعة الثانية صباحاً ، ويعد الرد ويرسله الساعة الثالثة صباحاً ، فهل يستطيع البائع أن يحدثه فى هذا الوقت ؟ وقد يرسل إليك استفساراً ترد عليه ، ويقرؤه فى أى وقت ، وعادة يكون الوقت الممتاز بالنسبة لإدراك العميل واستعداده لقبول الأفكار والمنافع التى ترسلها إليه .

وفى عالم التسويق عندما تضع اللمسات الأخيرة على خطتك أو تقدم إعلانك فإن مهمتك تكون قد انتهت ولكن فى عالم التسويق المباشر فإنك حتماً عندما ترسل إلى عميلك رسالة فإن مهمتك تكون قد بدأت .

ورغم أن أرقام التجارة الإلكترونية بين المنشآت قد بلغت ١٨٠٠٠ بليون دولار مع نهاية عام ٢٠٠٢ م فما زالت بلادنا تحتل ذيل القائمة فى عالم الإنترنت ، ليمثل الشرق الأوسط كله نحو ١,٢٥ ٪ من عدد المستخدمين فى العالم .

ورغم ضياع الملايين فى سراب الإعلان المباشر دون جدوى فإن التفكير لم يهتد بعد إلى الدخول بالتسويق عالم الأعمال الإلكترونية من أوسع الأبواب فماذا ننتظر ؟

- **الجودة الشاملة هى عبارات تكتب على الأوراق والمستندات ولا تجد طريقها داخل منشأتك .**
- **لأننا نعرف كل شىء أهملنا المقارنة بالمتميز رغم أن ٩٠٪ من أوراق التميز المستقبلى تكمن فى المقارنة فهى منجم الذهب للتطوير .**

*** *** ***

تطورات ومستقبل التأمين الصحي في العالم العربي

الأستاذ / جـــان شــــويري

نائب رئيس مجلس الإدارة

مجموعة ترست للتأمين وإعادة التأمين ـ مملكة البحرين

الصحة هى لا شك أعز ما يملكه الإنسان والعناية بالصحة واجب أساسى يترتب على كل منا، وذلك ليس من باب الأنانية وحب الذات وإنما أيضاً حباً بالأهل والأقارب والأصدقاء وطبعاً الأحباب.

إن الاهتمام بالصحة ليس بشىء جديد ولكن فى الماضى كانت الإمكانيات للعناية بالصحة محدودة للأسباب التالية :

١ ـ قلة انتشار الوعى الصحى بهدف الوقاية من المرض وتجنبه أو الحد من تفاقمه، وذلك يعود إلى عدم تطور العمل الإعلامى الصحى الذى اقتصر فى حينه على إعلام بدائى ومحدود.

٢ ـ عدم توافر الأدوية العلاجية منها والوقائية ووقوف العلم الصحى عند سقوف معينة لا سيما فى بداية القرن العشرين حتى منتصفه.

٣ ـ عدم توافر الأجهزة الطبية ذات التقنيات العالية لتشخيص الأمراض وعلاجها، إذ كان التشخيص الطبى يعتمد على مهارة الطبيب وخبرته.

وللأسباب المذكورة كان متوسط عمر الإنسان فى العالم العربى فى منتصف القرن الماضى لا يتجاوز الـ ٤٦ سنة. ومن الأسباب التى أدت إلى هبوط العمر الوسطى كانت أيضاً وفيات الأطفال الناتجة عن أمراض عديدة منها شلل الأطفال والسعال الديكى والخناق والحصبة وغيرها.

ومع التقدم الهائل فى الخمسين سنة الأخيرة فى مجالات الطب العلاجى والوقائى واكتشافات متتالية ومستمرة للأدوية العلاجية واللقاحات والأهم من ذلك التطور الكبير فى الأجهزة التكنولوجية الطبية ويضاف إليها انتشار الوعى الصحى خاصة عن طريق نشر دراسات طبية ونصائح فى الصحف والمجلات وكذلك عن طريق برامج تليفزيونية وشفافية المعلومات الطبية عن طريق الإنترنت وغيرها، فإن متوسط عمر الإنسان قد ارتفع فى العالم العربى إلى فوق الـ ٧٠ عاماً (وفى أوروبا

وأمريكا فوق الـ ٨٠ عاماً)
وتتوقع الأوساط الطبية العالمية أن متوسط العمر للجيل الجديد سيصل إلى فوق ١٠٠ سنة.

هذا التطور السار والمفرح من الناحية الصحية والإنسانية رافقته نواح سلبية فى المجال المالى والاقتصادى تركت آثارها فى أنظمة التأمينات الاجتماعية والصحية فى كثير من دول العالم نتيجة زيادة الكلفة وطول عمر الإنسان.

هذا، وإن زيادة كلفة العناية الطبية باتت تشكل عبئاً كبيراً على الأفراد وخاصة على أرباب العائلات. ومن هنا، فإن التأمين الصحى الذى كان شبه غير معروف فى الماضى فى بلادنا لعدم الحاجة إليه، أصبح اليوم من الضروريات. وفى رأيى أنه سيحتل المكانة الأولى بين فروع التأمين فى المستقبل القريب.

ومن العوامل التى ساهمت فى زيادة النفقات الصحية وزادت الأعباء على التأمين الصحى العناية الطبية أذكر ما يلى :

١- التطور التكنولوجى الطبى، حيث إن الأجهزة المتطورة المبنية على التكنولوجيا الحديثة باهظة الكلفة وعليه فإن استعمالها فى مجالى التشخيص والعلاج مكلف جداً.
٢- التضخم الكبير فى أسعار الأدوية، فالأدوية الجديدة لا توضع فى الأسواق إلا بعد تجارب وأبحاث ودراسات مكلفة للغاية مما ينعكس على أسعارها الاستهلاكية.
٣- التضخم فى أجور الأطباء والجراحين والمستشفيات نتيجة التضخم المالى العام وارتفاع مؤشر الاستهلاك.
٤- زيادة الوعى الصحى وبالتالى زيادة استعمال الخدمات الطبية سواء للاستشفاء أو للوقاية.
٥- زيادة متوسط عمر الإنسان، حيث إن كبار السن (المسنين) يحتاجون باستمرار إلى عناية طبية وبالتالى يستعملون الخدمات الطبية أكثر من الشباب.
٦- التقدم الهائل فى الطب الجراحى مثل عمليات تبديل شرايين وصمامات القلب.

وكلنا يعرف أن هذه العمليات بالغة التكلفة واستبدال أعضاء كالكلى والكبد والقلب كل هذه العوامل بالإضافة إلى سوء الاستعمال والتواطؤ بين الأطراف المعنية بالخدمات الصحية، أدت إلى زيادة النفقات الصحية زيادة كبيرة ومستمرة بحيث اضطرت شركات التأمين الصحى لزيادة أقساطها باستمرار.

ولإعطائكم فكرة عن تضخم المصاريف الطبية فى العالم. لننظر الآن إلى كيفية تعامل العالم العربى مع التفقات الطبية :

أولاً :ـ

ثمة دول تغطى النفقات الطبية لمواطنيها سواء كان علاجهم داخل الدولة أو خارجها مثل دولة الإمارات العربية المتحدة. أما بالنسبة إلى الوافدين (عمالاً كانوا أم

موظفين) فيمكنهم شراء بطاقة صحية لقاء رسم سنوى (يتراوح بين ١٠٠ و ١٥٠ دولاراً أمريكياً) تؤهلهم لدخول مستشفيات القطاع العام. مع العلم أن صاحب العمل هو الذى يقوم عادة بتغطية قيمة البطاقة الصحية، لكن ثمة حالات يتحمل الموظف هذه الكلفة وذلك حسب شروط عقد العمل.

ثانيـــاً :

فى دول أخرى توجد بعض المستشفيات التى تعرض خدمات صحية شاملة على أرباب العمل الملزمين بتغطية المصاريف الطبية لموظفيهم لقاء بدل سنوى محدد على كل شخص، وهذه تسمى Health Organizations Maintenance (HMO)، ففى المملكة العربية السعودية مثلاً أرباب العمل ملزمون قانوناً بتغطية نفقات الخدمات الصحية لموظفيهم فإما أن يسددوا هذه النفقات مباشرة أو يلجأوا إلى التعاقد مع إحدى هذه المستشفيات، وكان ذلك دارجاً لما كانت شركات التأمين الصحى محدودة أما الآن فقد بدأت هذه الطريقة بالتراجع لصالح التأمين الصحى.

ثالثـــاً :

وفى بعض الدول كما فى لبنان، هناك صناديق التعاضد التى يؤسسها أصحاب المهن الحرة كالأطباء والمحامين والمهندسين وغيرهم، لتغطية المصاريف الطبية عن أعضائها. وتتغذى تلك الصناديق من الاشتراكات السنوية بهدف تغطية التكاليف الصحية المترتبة. ويتحمل الأعضاء بالتساوى تغطية العجز إذا حصل عند نهاية السنة.

رابعـــاً :

هناك طبعاً شركات التأمين الصحى سواء المتخصصة منها مثل BUPA فى المملكة العربية السعودية أو التى تمارس التأمين الصحى كأحد فروع التأمين العام التى تتعاطاها.

وفى كل الحالات المذكورة، فإن الحاجة ماسة لإنشاء جهاز إدارى لضبط المصاريف الطبية وتنظيم طرق استعمال الخدمات الطبية. وفى هذا المضمار، أشير إلى أنه فى العقدين الأخيرين نشأت شركات متخصصة فى إدارة المصاريف الطبية تقدم خدماتها إلى شركات التأمين الصحى لقاء أجر تتقاضاه، إما كنسبة مئوية من قسط التأمين أو كمبلغ مقطوع عن كل فرد. وتسمى هذه الشركات TPA أى Third Party Administration، ومنها على سبيل المثال Med-net.

وهنا يجدر الذكر أيضاً أن بعض الدول التى كانت تغطى النفقات الطبية مجاناً لرعاياها، بدأت تسعى تحت ضغط النفقات المتزايدة والإدارة المعقدة، إلى تحويل هذا العبء إلى القطاع الخاص أى شركات التأمين الصحى.

أود أن أذكر الآن الأسس التى تبنى عليها شركات التأمين عملها بهدف الحد من المصاريف الطبية وجعل كلفة التأمين محمولة وهى :

١- الاستفادة من العدد الكبير

من المؤَمنين (Critical Mass) للحصول على أسعار تفضيلية مخفضة للخدمات الطبية (أسعار جملة).

٢ - إنشاء جهاز فنى متكامل لإدارة وضبط المطالبات والتعويضات، وذلك لتفادى الفوضى وإساءة الاستعمال والغش.

٣ - إنشاء جهاز فنى وإكتوارى لدراسة أنواع التغطيات التأمينية الممكنة (Products) ولاحتساب أسعارها (الأقساط) استناداً إلى الإحصائيات المتوافرة.

<u>وسوف اتحدث الآن عن هذه الإجراءات بالتفصيل :</u>

أولاً : شبكة مقدمى الخدمات الطبية
Network Providers

إن الحصول على أسعار تفضيلية للخدمات الطبية له تأثير مباشر على نتائج أعمال شركة التأمين الصحى، وبالتالى على أسعار التأمين (الأقساط) للفترات الزمنية اللاحقة. وعليه، يجرى الضامن الصحى اتفاقات مع القطاع الطبى والاستشفائى بأسعار مخفضة قد تصل إلى ٦٠ أو ٧٠ فى المائة قياساً بالكلفة المترتبة على الفرد. والمعلوم أن أهمية هذه الشبكات لا تقتصر على الأسعار فحسب، بل تطال نوعية ومستوى الخدمات أيضاً.

- عملياً يحصل المؤمن لهم على بطاقة تخولهم الاستفادة من الخدمات الطبية دون الحاجة إلى الدفع المباشر، وتتيح لمقدمى الخدمات الاطلاع على التغطيات والاستثناءات من خلال الـ Chip المدرج فى البطاقة الاستشفائية وهذه بطريقة تسمى Free Accem. مع العلم أنه يحق للمؤمن له أيضاً اختيار الطبيب أو المستشفى حتى من خارج الشبكة. وفى هذه الحالة، تسدد شركة التأمين له أو لمقدم الخدمات مباشرة المطالبة ضمن الحدود المتفق عليها مع شبكة الـ Pro-viders . وهذه الطريقة تسمى Reimbursement.

ففى أوروبا مثلاً، لا يفرض التأمين الصحى الخاص على المؤمن له أية شبكة من الـ Pro-viders ويسدد المطالبات حسب الأسعار التى يضعها مقدم الخدمات الطبية دون أى تخفيض، الأمر الذى يترك انعكاساته على أقساط التأمين. وهناك أيضاً صناديق التأمين الصحى فى أوروبا التى تعمل وفق مبدأ شبكة مقدمى الخدمات الطبية والأسعار التفضيلية.

ثانياً : إدارة المطالبات
Department Claims

هى القسم الأهم والأكثر كلفة فى الشركة، لأنها تستلزم اهتماماً خاصاً ووقتاً طويلاً كونها تعنى بصحة الإنسان وليس بالتأمين على السيارة أو المنزل. ونظراً للعدد الكبير من المطالبات فى التأمين الصحى (فمثلاً شركة تأمين لديها ٣٠٠٠٠٠ مؤمن له يكون معدل المطالبات فيها سنوياً حوالى ٢,٥٠٠,٠٠٠ مطالبة أى بمعدل ٨ مطالبات لكل شخص) فإن استعمال الحاسب الآلى Computer له

ضرورة قصوى والـ Software المستعملة فى مجال التأمين الصحى هى واسعة النطاق ومتشعبة وطبعاً عالية التكلفة بالإضافة إلى أو بالرغم من تسهيلات الحاسب الآلى فإن الحاجة ماسة أيضاً إلى عدد كبير من الموظفين ليس للتعامل مع الحاسب الآلى فحسب بل مع العدد الكبير من مطالبى التعويض ومن مقدمى الخدمات الطبية .

ونظراً إلى الكلفة الإدارية العالية لإدارة المطالبات، فقد تفضل شركات التأمين الصحى التى لا تمتلك محفظة كبيرة للتعامل مع شركة مستقلة ومتخصصة فى إدارة المصاريف الطبية (TPA) Third Party Ad-ministration لقاء أجر إما عن كل فرد أو نسبة من قسط التأمين.

ثالثاً : الجهاز الفنى والاكتوارى

إن الجهاز الفنى أى الـ Un-derwriting و Product Development يقدم لطالب الضمان خيارات متعددة فى التغطية الصحية سواء داخل المستشفى أو خارجها أو داخل البلاد أو خارجها، مما يؤهل شركة التأمين إلى تقديم بدائلَ عدة تسمى الـ Products وبأسعار متنوعة حسب الطلب وإمكانيات طالبى التأمين .

أما الجهاز الاكتوارى، فمهمته إعطاء دراسة شاملة واحتساب الأقساط على أساس الإحصائيات والاحتمالات Probabilities التى يكون مصدرها إدارة المطالبات.

فى رأيى أن الضامن الصحى يجب أن يضيف إلى الأجهزة والترتيبات السابق ذكرها عاملين أساسيين يساعدان على تخفيف الأعباء على التأمين الصحى من ناحية وعلى تحسين الأوضاع الصحية للمؤمن لهم وهما :

العامل الأول :

زيادة الوعى الصحى لدى المؤمن لهم لتجنب المرض بواسطة منشورات دورية أو ندوات تثقيفية تتبرع بها الجهات الضامنة (مستشفيات، شركات الإدارة وشركات التامين وسواها) تركز على التعريف بطبيعة الأمراض الرائجة وسبل الوقاية منها عبر وسائل التغذية والرياضة البدنية وتجنب التدخين (حتى السيجار) التى تساعد على تحسين الوضع الصحى ثم كيفية التعامل مع المرض لتجنب تفاقمه.

العامل الثانى :

أسوة بفروع التأمين الأخرى التى تستخدم إدارة الخطر Risk Management، يتم استحداث مركز للاستشارات الطبية أو إدارة المرض Dis-ease Management يتكون من أطباء ذوى خبرات عالمية، وتتركز مهمته على إعطاء نصائح وإرشادات تثقيفية عن كيفية التعامل مع بعض الحالات المرضية المستعصية.

ونأخذ على سبيل المثال مرضى السكرى Diabetes الذى أصبح منتشراً بكثرة والذى يمكن اليوم التعامل معه بإتباع طرق معينة للتغذية وبزيادة الحركة وتجنب

السمنة بشكل يتسنى للمريض أن يعيش حياة عادية ويزيد من عمره. وكذلك بالنسبة لأمراض الأورام الخبيثة أى السرطانية Cancer فهناك طرق للتخفيف من وطأتها والتعايش معها بشكل يطيل عمر المريض ويجنبه التطور السيئ.

ومثل آخر هو مرض عدم تخثر الدم Bleeder الذى يصعب علاجه والشفاء منه. ثم هناك عامل الأمراض الوراثية Diseases Genetic حيث يمكن تهيئة المؤَمن له للتعامل معها وتخفيف وطأتها.

إن هذين الإجراءين يخففان حتماً من اللجوء إلى العلاج والزيارات المتكررة للأطباء والمستشفيات والتى تكلف مبالغ باهظة تنعكس على نتائج التأمين الصحى.

ورغم ذلك، فإن ارتفاع كلفة العلاج الطبى نتيجة التطور التكنولوجى المستمر وغيره من العوامل لا بد وأن تؤثر سلباً على النتائج وتجبر الضامن الصحى على زيادة أسعاره. ولجعل الأسعار مقبولة، يضطر الضامن حينئذ للجوء إلى أدوات أخرى منها :

- زيادة الاستثناءات من الغطاء التأمينى أى Exclu- sions.

- فرض مشاركة المؤمن له بالنفقات الطبية أى أن يتحمل جزءاً من المصاريف الطبية كالاستشارات والفحوص الطبية والأدوية، وهذا الإجراء يساعد على التخفيف من استعمال الخدمات الطبية وبالتالى من المطالبات.

كنت حددت سابقاً الأطراف التى تلعب دوراً مهماً فى عملية ضغط المصاريف الطبية، وهى شبكة مقدمى الخدمات Net- Provider work وإدارة المطالبات سواء كانت داخلية Claims De- partment أو خارجية TPA والدائرة الفنية (الاكتتاب) والخدمات الاكتوارية Under- writing – De- Actuarial partment. والطرف الأهم فى عملية التوفير هو المؤَمن له التى تقع عليه مسؤولية المشاركة فى عملية التوفير، وذلك للتخفيف من هذه المصاريف واستعمال الخدمات الطبية بتعقل وبتصرف وكأنه غير مؤَمن.

ولا بد من التوقف عند نقطة مهمة تؤثر على قسط التأمين، وهى هرم الأعمار. فكلما كانت قاعدة الهرم من الشباب كبيرة وقمته من المسنين صغيرة، كان التأثير على النتائج إيجابياً لأن الشباب نادراً ما يصابون بالمرض ويمولون بأقساطهم الإنفاق على المسنين من المضمونين.

وتتمثل المشكلة الحالية فى أوروبا، فى انقلاب الهرم حيث أصبحت القمة هى الشباب والقاعدة هى المسنين وذلك بسبب قلة النسل وزيادة متوسط العمر. وهذا ما يؤدى إلى الخسائر فى قطاع التأمين الصحى والحاجة المستمرة لزيادة الأقساط.

ومعلوم أن دولنا العربية لا تعانى هذه الحالة الحمد لله لأننا معروفون بحبنا للأطفال وللعائلة الكبيرة العدد.

إن الإجراءات التى ذكرتها قد تساعد على ضغط النفقات الطبية لعدد من المسنين ولكن

التطور الطبى سوف يستمر بالتزايد بسرعة كبيرة بحيث يزيد من صعوبة التعامل مع مشكلة زيادة كلفة العناية الصحية ورغم أن كثيراً من الدول المتقدمة تدرس من الآن حلولا مستقبلية إلا أنهم لم يتوصلوا إلى إيجاد حل مستقبلى واف وقرروا التعامل مع المشكلة خطوة بخطوة .

وأخيراً، لا بد من الإشارة إلى إعادة التأمين فى ظل تساؤل بعضهم عن الحاجة إليها إذا كان الضامن يتخذ كل الإجراءات للوصول إلى نتائج إيجابية ؟

وللإجابة، سأضطر إلى عرض تفاصيل طويلة ليست فى موضوعنا اليوم، لذلك سأكتفى بالقول إن هناك حالات مرضية مستعصية تكلف مبالغ باهظة مثل أمراض عدم تخثر الدم . ويكون معيد التأمين مهيأ فنياً وعملياً للتعامل معها ويغطيها عن طريق اتفاقيات تجاوز الخسارة Excess of Loss ولكى يمنح هذه التغطيات، يحتاج إلى عامل توازن عن طريق المساهمة فى إعادة التأمين النسبية Pro- portional Treaties التى يفترض أن تنتج أرباحاً إذا كانت الإجراءات الفنية والإدارية المذكورة سابقاً كافية.

وخلاصة الموضوع :

إن الطلب على التأمين الصحى فى العالم العربى بدأ يتزايد وسيستمر على نطاق أوسع فى المستقبل، سواء لزيادة الحاجة إليه أو لجعله إلزامياً كما هو الحال مستقبلاً فى المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة ودول أخرى.

إن شركات التأمين العربية التى تتعاطى هذا النوع من التأمين هى شركات غير متخصصة Composite والتأمين الصحى هو أحد فروع التأمين الأخرى التى تتعامل بها. ورغم أن هذه الشركات بدأت بتطوير أجهزتها الفنية الداخلية، إلا أن أكثرها يعتمد على معيدى التأمين مثل Munich Re و Converium AXA أو على شركات الـ TPA . وعليه، فإنى أدعو قطاع التأمين العربى أن يبدأ جدياً بالتفكير فى إنشاء شركات متخصصة بالتأمين الصحى على الأقل شركة فى كل بلد ويبدأ من الآن فى تحضير الكوادر الفنية فى مجالى الاكتتاب والمطالبات وكذلك فى المجال الإكتوارى.

فى الواقع ، إن أول شركة متخصصة فى التأمين الصحى أنشئت فى العالم العربى هى فى أبو ظبى، حيث إن الدولة أسست شركة بالتعاون مع Munich RE وستبدأ أعمالها فى منتصف هذا العام.

إن اقتراحى هذا لا يعنى أن تحرم الشركات التى تتعاطى التأمين الصحى كفرع من فروع التأمينات العامة من محفظة التأمين الصحى، لا بل يمكنها أن تستمر بالعمل بجانب منافس متخصص أو أن تتجمع وتؤسس شركة تأمين صحى متخصص تنقل إليها محافظها وتمارس هذا النوع من التأمين من خلالها . إن فى هذا وفر كبير للنفقات الإدارية وفعالية أكبر فى خدمة العملاء.

« دراسة جدوى المشروع »

- جـــدوى المشـــروع .
- اختيــار المشــروعــات .
- حدد مشروعك لتعرف جدواه .
- تحـديـد طـاقـة المشـروع .
- السهل غير الممتنع فى جدوى المشروع .

دكتور
محمد الباز

جدوى المشروع :-

من منا لم يحلم يوماً أن يكون لديه مشروع صغر أم كبر ؟ ... لا شك أن البعض منا حلم بذلك .

ومن منا لم يحلم بأن يكون مشروعه ناجحاً ولديه قدرة على الاستمرار والنمو بشكل طيب ؟ ...

ومن منا لم يسمع عن أصحاب مشروعات بدأت كأحلام صغيرة ثم نمت وازدهرت وأصبحت مؤسسات كبرى ؟... خذ بيل جيتس صاحب ميكروسوفت مثالاً ...

ومن منا لم يسمع أيضاً عن مشروعات عملاقة سقطت وفشلت وتلاشت مخلفة وراءها دوياً كبيراً ...

ومن من لم يسأل السؤال الهام ... لماذا تفشل المشروعات ؟ ولماذا تنجح ؟ .

والتصدى للإجابة عن هذا السؤال كان الهم الشاغل للباحثين والمتخصصين والخبراء على مدار الزمن وتغيراته ... وكان هاماً فى هذا الإطار أن يتوقف أهل الاختصاص عند أمرين أساسيين أولهما: ما المشروع ؟ وثانيهما : ما جوانب أو عناصر الجدوى فى أى مشروع ؟ ...

■ بالنسبة للأمر الأول فقد كان السؤال عن : هل المشروع فى جوهره مجموعة من الأموال أم مجموعة من الأفراد أم مجموعة من المعدات والماكينات أم عناصر أخرى بخلاف ذلك والغريب هنا ولكنه حق أن الباحثين انتهوا إلى أن أى مشروع إنما هو «نظام» أياً كان حجمه أو مجاله ، نعم المشروع فى جوهره نظام يمكن أن يضم نظماً نوعية فرعية سواء كان نشاطاً أو برنامجاً وسنتوقف طويلاً أمام تلك الحقيقة الهامة والبسيطة أن المشروع - أى مشروع - هو نظام ، وبدون نظام فلا مشروع والنظام هذا تجرى فى إطاره الموارد أياً كانت مالية أو مادية أو بشرية.

■ أما بالنسبة للأمر الثانى الخاص بعناصر أو مكونات المشروع كنظام فقد أوضح معهد إدارة المشروعات الأمريكى فى هذا الصدد ثمانية عناصر أو مكونات هى:

* إدارة الموارد البشرية .
* إدارة الاتصالات .
* إدارة المدى .

* إدارة الجودة .
* إدارة الوقت و الجدولة .
* إدارة الموارد والتكلفة .
* إدارة المخاطر والعقود .
* إدارة الاستحواذ .

وقد لفت نظرنا هنا بالنسبة لعناصر المشروع الثمانية أنها مجالات للإدارة ... الأمر الذى يعنى أن المشروع فى النهاية هو «نظام» يحتاج إلى «إدارة» أو هو إدارة كنظام ينطوى على تلك الجوانب الثمانية .

ويلزم عزيزى رجل الأعمال أن نتوقف هنا قليلاً أمام تلك الحقيقة التى كشف عنها ومحصها أهل الاختصاص الذين أفنوا عمرهم فى دراسة جدوى المشروعات وفى إدارة المشروعات والتى أكدتها كذلك التجارب والتطبيقات الواقعية والعملية ... المشروع نظام فى حاجة إلى إدارة فجوهره ليس مجال نشاطه أو حجم أعماله أو عدد عماله أو شكله القانونى إنما جوهره أنه نظام فإذا فقد هذا الركن فقد مبرر وجوده لأنه يصبح شكلاً بلا جوهر أو مضمون ... فهل يمكن أن يكون هناك مشروع بدون نظام ؟ نعم هناك مشروعات ليست لها نظم ولكنها كيانات عشوائية لا يمكن أن تستمر وتنجح لأنها فقدت جوهرها الذى به تعيش والذى من خلاله تنجح ... وإذا ما توافر لدينا الشق الأول فى جوهر المشروع وهو النظام ولكن الشق الثانى وهو « الإدارة اللازمة» ـ وليس أية إدارة ـ فهل نكون بصدد مشروع ... الإجابة هنا بالنفى لأن الشقين متلازمان بالضرورة « النظام والإدارة اللازمة » تلك حقيقة بالغة الأهمية يجب أن نتوقف عندها ملياً وتلك هى أساس جدوى أى مشروع قبل أن ندخل فى أية تفاصيل .

اختيار المشروعات :ـ

الاختيار يعنى انتقاء بديل معين من عدة بدائل متاحة ... ولما كان المشروع ـ أى مشروع ـ هو فكرة مبدعة فإن السؤال هو كيف تختار هذه الفكرة المبدعة وندعمها وأى تقنية جديدة سنطورها ؟.

ولكل مشروع تكاليف ومنافع ومخاطر مختلفة يندر أن تكون معروفة بالتأكيد وبشكل قاطع ... ومن هنا يعد اختيار مشروع من بين عدة مشروعات مهمة صعبة كما أن اختيار عدد من المشروعات ضمن محفظة (Portfolio) يعد مهمة أكثر صعوبة ... ومن هنا يعد اختيار المشروع مشكلة تبحث عن حل مبتكر ويصاغ ذلك فى شكل قرار ... ويحتاج متخذ القرار هنا لما نطلق عليه برمجة المشكلة أو وضعها فى شكل نموذج (Modeling the Problem) ويمثل النموذج (Model) فى هذا الشأن هيكل أو شكل المشكلة وتتعدد النماذج المتاحة فى هذا الصدد فهناك النماذج الطبيعية وهى تمثيل طبيعى للنظم والنماذج التماثلية الشبيهة للواقع فى بعض الأوجه والمختلفة عنه فى أوجه أخرى ... كما أن هناك النماذج الشفوية (Veral) لوصف النظم ...

والنماذج البيانية (Dio-gramatic) ونماذج الرسومات (Graphs) ونماذج رسم التدفق (Flowgraph) والشبكات (Networks) ونماذج المصفوفات (Matrix) والنماذج الرمزية (Symbolic) أو الرياضية ... ويساعد هذا التعدد فى النماذج على توفير بدائل خيارات جوهرية لمتخذ القرار ... وقد تكون تلك النماذج (Deterministic) أو احتمالية لا تعرف مدخلاتها بدقة (Sto-chastic) ... كما أن بعض النماذج قد تكون بسيطة فى فهمها والبعض الآخر على خلاف ذلك .

والغرض من النماذج أو برمجة المشكلة هو وضع المشكلة فى صورة يمكن التعامل معها وذلك عن طريق عزل الواقع غير المطلوب عن عظام المشكلة وهذا يعنى تحرير المشكلة بعيداً عن التفاصيل التى تنطوى عليها ... مع الاحتفاظ بالموقف الحقيقى الذى يجب أن يتعامل معه متخذ القرار .

والسؤال الأهم هنا كيف نختار النموذج الذى نستخدمه من بين هذا الكم الهائل من النماذج المتاحة لخدمة متخذ القرار ؟ ولدينا فى هذا الصدد ستة معايير أكثر أهمية وهى : الواقعية (Red-lism) والمقدرة (Capobility) والمرونة (Flexibility) وسهولة الاستخدام (ease of use) والتكلفة (Cost) وإمكانية التشغيل من خلال الكمبيوتر (easy Computerization) وقد يكون من المفيد هنا أن نلقى الضوء باختصار على هذه المعايير الستة فبالنسبة للواقعية فإنها تعنى أن يعكس النموذج واقع الموقف الذى يكون فيه متخذ القرار بما فى ذلك الأهداف المتعددة لكل مشروع ونظام للقياس المشترك بين البدائل المختلفة والقيود التى يخضع لها كل بديل سواء أكانت قيوداً يفرضها السوق أو الموقف التنافسى أو الحدود الائتمانية أو الموارد البشرية أو غير ذلك من القيود والمحددات بالإضافة إلى عنصر المخاطرة سواء أكانت مخاطر تكنولوجية أو مخاطر التكلفة أو مخاطر الوقت أو مخاطر السوق .

أما المقدرة فتعنى أن يكون النموذج متطوراً بدرجة كافية تسمح له بالتعامل مع فترات متعددة ومحاكاة المواقف المختلفة داخل المشروع أو خارجه أى أن المقدرة هنا تشير إلى كفاءة وفاعلية النموذج ومدى شموله .

وبالنسبة للمرونة فتشير إلى قابلية النموذج للتعديل بسهولة استجابة للمتغيرات المستجدة فى بيئة المشروع مثل التغير فى قوانين الضرائب أو المخاطر أو حتى أهداف المنشأة .

أما سهولة الاستخدام فتنصرف إلى أربعة عناصر هى أن يكون النموذج مقنعاً بدرجة كافية ولا يستغرق وقتاً طويلاً فى تطبيقه وأن يكون سهل الفهم وأن يكون سهل التطبيق ولا يحتاج إلى تفسير خاص أو متطلبات غير متاحة.

وبالنسبة للتكلفة فتعنى اقتصادية النموذج بمعنى أن تكلفته تقل عن منافعه وإمكانية التشغيل على الكمبيوتر فتعنى إمكانية جمع وتخزين المعلومات فى قاعدة بيانات الحاسب ومعالجتها من خلاله من خلال برنامج (Soft-ware) مناسب ومتاح .

حدد مشروعك لتعرف جدواه :-

لكى تعرف جدوى مشروع معين عليك أولاً أن تحدد هذا المشروع ... سواء أكان مشروعاً مثل مشروع مانهاتن الذى طور القنبلة الذرية أو مشروعاً مثل مشروع لتشييد سدود أو بناء سفن أو إنشاء معامل تكرير أو تمهيد طرق أو تشييد ناطحات سحاب أو تصميم حملة دعاية أو اندماج مؤسسة أو مشاركة مع مشروع آخر أو تسويق لمنتج أو برنامج تمويل أو حتى حفلة استقبال أو تطوير لبرنامج كمبيوتر .

لا يهمنا هنا حجم المشروع . أو مجال نشاطه فقط نتوقف عند تحديد المشروع أياً كان حجمه ومهما كان نشاطه ويستخدم فى هذا الصدد مفاهيم ومصطلحات عديدة بخلاف مشروع (Profict) مثل برنامج (Program) ومهمة (Task) وحزمة عمل (Wark Package) وقد يدور المشروع أياً كان حجمه أو نشاطه حول مجرد فكرة تعد هى «المشروع»

وقد يفضل البعض أن يتم تحديد الأمر على النحو التالى الذى يجمع بين هذه المفاهيم فى حلقات مترابطة حيث يكون لدينا «برنامج» يتم تجزئته إلى مجموعة «مشروعات » ويقسم كل مشروع إلى « مهام» - جمع مهمة - ثم تقسم كل مهمة إلى حزم عمل .

غير أنه فى النهاية يجب النظر إلى المشروع فى المعنى الأوسع على أنه مهمة محددة يراد تحقيقها يتم رؤيتها كوحدة واحدة تتوافر فيها خواص تميزها وهى :

■ الغرض (Purpose)

ويتم تحديده فى ضوء المجموعة التى ينتسب إليها المشروع ، والمشروع هنا يكون بمثابة نشاط له نتائج نهائية مستهدفة يتم تحقيقها من خلال مهام محددة تحتاج إلى تنسيق ومراقبة لعناصر محددة فى الوقت والأسبقية والتكلفة والأداء .

■ دورة الحياة (Life Cycle)

فلكل مشروع دورة حياة يبدأ معها بطيئاً ثم ينمو ثم يكبر ويضعف أو يشيخ لكن بعض المشروعات تقاوم الشيخوخة وتحدث نفسها لتبدأ دورة حياة جديدة ومتجددة وسوف نعرض لذلك فى موضع لاحق.

■ التداخل والتشابك (Interdepencies)

عادة يتداخل أى مشروع مع مشروعات أخرى فى إطار نفس المجموعة «المنظمة الأم» أو خارجها سواء من حيث العمليات أو من حيث الوظائف أو من حيث النظم وجزء من عمل إدارة أى مشروع أن تحتفظ بتلك التداخلات واضحة ومناسبة

مع كل طرف من الأطراف .

■ الانفرادية والتميز (Unlqueness)

يتميز أى مشروع ببعض العناصر التى يتفرد بها وتخصصه وهذا ما يعرف «بخصوصية المشروع» ويجب على إدارة المشروع أن تعرف كيف تدار تلك الخصوصية .

■ النزاع أو الصراع (Confict)

تعيش المشروعات فى عالم يتميز بالصراع والنزاع الذى يتدى فى «المنافسة » على الأسواق والموارد والأفراد سواء أكان هذا داخل المجموعة الواحدة أو مع غيرها من المجموعات والمشروعات وهناك دوماً أربعة أطراف معنية فى هذا الصراع هى : العميل والشركة الأم وفريق المشروع والمجتمع أو عامة الناس وقد لا تكون رغبات وتوجهات كل طرف واحدة ... فالعميل يريد التغيير والتطوير ، والشركة الأم تريد الأرباح والذى يمكن أن تنخفض بالتغيير المطلوب من العملاء وهكذا .

تحديد طاقة المشروع :.

فى إطار حلقات دراسة الجدوى الفنية والهندسية للمشروع الجديد التى تتألف من إحدى عشرة حلقة فقد تناولنا ثلاثة حلقات منها هى:

- تحديد حجم الإنتاج .
- تحديد حجم المشروع .
- اختيار موقع المشروع .

ونتوقف هنا عند الحلقة الرابعة المتمثلة فى تحديد طاقة المشروع ونود قبلها أن نتوقف لنتذكر معاً معايير المفضلة السابعة عندما يكون لدينا عدة بدائل متاحة لاختيار موقع المشروع وتلك المعايير هى على الترتيب :

السياسات المالية والاقتصادية للدولة

* نفقات النقل
* الموارد البشرية
* نفقات التأسيس
* تكاليف التشغيل
* مدى توافر المشروعات المكملة .
* مدى توافر المرافق الأساسية .

رابعاً : تحديد طاقة المشروع :

تسهم عوامل عديدة فى تحديد طاقة المشروع نطلق عليها العوامل الحاكمة فى هذا الصدد وتلك العوامل بعضها سوقية خاصة بمجددات الطلب على منتجات المشروع محلياً أو خارجياً والعوامل المرتبطة بالسيولة وتلك فلسفة الملاك ونظرتهم للمستقبل فضلاً عن طبيعة النظام الاقتصادى والقوانين السائدة ،،، وبشكل عام فإن هناك عوامل سوقية وبيئية وعوامل تكنولوجية وهندسية وقبل أن نتناول تلك العوامل يلزم أن نعرض بداية لمفهوم الطاقة الإنتاجية وما يقصد بها .

ينصرف مفهوم الطاقة الإنتاجية بشكل عام إلى القدرة الإنتاجية القائمة والمستخدمة والمستبعدة ضمن أسلوب إنتاج معين وخلال فترة زمنية معينة ويتم قياس تلك الطاقة فى صورة ساعات عمل أو وحدات إنتاج سلعى أو خدمى وترتبط الطاقة هنا

بقـدرة المشـروع على الإنتـاج ويوجـد فى هذا الصـدد عـدة مستويات للطاقة هى :

١ ـ الطاقة الإنتاجية النظرية :

يقصد بالطاقة الإنتاجية النظرية thearetial capacity وهى الطاقة التصميمية للمشروع والتى لا تفترض أى انقطاع فى العمل لأى سبب من الأسباب .

٢ ـ الطاقة القصوى (MAXI-MUM CAPACITY) :

وهى الطاقـة الممكنة من الناحية الفنية كما هى محددة فى كتالوجات الآلات والمعدات فى إطار ضوابط معينة هى الالتزام بجدول زمنى للصيانة الدائمة وتوافر الأيدى العاملة المؤهلة والمدربة وتدفق الخامات ومستلزمات الإنتاج بشكل منتظم ودون توقف .

٣ ـ الطاقة العادية الممكنة أو الطاقة المتاحة (FEASIBLE NORMAL CAPACITY) :

وهى تساوى الطاقة القصوى بعد استبعاد الاختناقات المتوقعة نتيجة التوقفات العادية وأعمال الصيانة والوقت المستغرق فى تغيير الآلات والإجازات والأعطال وغيرها وهى تمثل الطاقة المتاحة الممكن تحقيقها فى ظل الظروف العادية للتشغيل وفى ظل النظام الإدارى المطبق وهى غالباً تتراوح مابين ٧٥ و ٨٠٪ من الطاقة القصوى .

٤ ـ الطاقـة المخططة (PLAN-NING CAOACITY) :

وهى الطاقة المستهدفة لتشغيل المشروع التى يتم تحديدها من خلال المواءمة بين الطاقة القصوى والطاقة المتاحة .

٥ ـ الطاقة الفعلية (ACTUAL CAPACITY) :

وهى الطاقة الفعلية التى يعمل بها المشروع فعلاً .

٦ ـ الطاقة الاقتصادية الدنيا :

وهى الطاقة الفعلية مطروحاً منها الفروق الإنتاجية بسبب تقادم الآلات والفروق التسويقية بسبب ضعف مستويات الطلب .

وتوجد بعض المفاهيم الأخرى مثل الطاقة غير الاقتصادية وهى عدة تمثل ما بين ٤٠ و ٦٠ ٪ من الطاقة النظرية والسؤال هو كيف نحدد الطاقة الإنتاجية للمشروع فى ظل تلك المفاهيم؟

السهل غير الممتنع فى جدوى المشروع :ـ

نعم إنها أسئلة سهلة وبسيطة تبحث عن إجابات محددة وواضحة لدى أى فرد أو جهة أو مجموعة تبحث فى جدوى المشروعات أو تبحث عنها .

وإذا امتنعت لدينا الإجابات فليس هذا هو السهل الذى نقصده فنحن لا نقصد السهل الممتنع ... فإذا لم تكن لدينا الإجابة وامتنعت تلك الإجابة بصدد تلك الأسئلة وأصبحت من قبيل السهل الممتنع فلا تبحث عن جدوى المشروع فى هذه الحالة لأنه يصبح نوعاً من الضرب فى الظلام أو الدخول فى نفق لا تبصر فيه ضوءا ولا تعرف منه مخرجاً .

وقبل أن نحدد نلك الأسئلة السهلة التى تبحث عن إجابة واضحة تعتبر المدخل اللازم توافره فى البداية ، قبل

الشروع فى بحث جدوى أى مشروع .

دعنا عزيزى رجل الأعمال نتذكر معاً بعض الأساسيات التى عرضناها فى مجال البحث فى حدود جدوى المشروع - أى مشروع - وهى ثلاثة على النحو التالى :

أولاً : أن جوهر أى مشروع إنما يتمحور حول فكرة - أو مفهوم - يتوقع أن يكون لها جدوى فى إطار الأفق الزمنى المنظور والمناسب .

ثانياً : إن ما انتهى إليه البحث فى تعريف أى مشروع هو أنه نظام يتسنى إدارته بحرفية وانضباط أى أن المشروع «نظام وإدارة » وهذا النظام ينساب فى نطاقه مجموعة من الموارد أهمها الموارد البشرية .

ثالثاً : إن المشروع كنظام يتألف من عدة عناصر يلزم تحديدها وهى الفرض (Purpose) ودورة الحياة (Life Cycle) والعلاقات المتداخلة والمتشابكة (Inter dependncies) والخواص التى ينفرد بها (Uniqueness) والصراع أو النزاع (Can Flict) المرتبط بالأطراف الأربعة لأى مشروع وهى العميل والشركة الأم وفريق المشروع والمجتمع أو عامة الناس ... وأن لكل طرف من هذه الأطراف اهتمامه الخاص بشأن المشروع وهذه الاهتمامات قد تكون متعارضة وينشأ الصراع هنا من كيفية التعامل معها فى إطار هذا التعارض .

ذلك هو «المثلث الحرج» لأى مشروع بأبعاده الثلاثة وهى الفكرة والجوهر والعناصر .

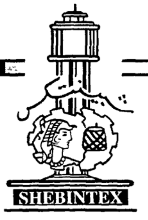
مرة أخرى أى مشروع يجب أن يترجم عندما فى النهاية إلى فكرة وأن ننظر إليه باعتباره «نظاماً وإدارة» وأن نحدد عناصر هذا النظام الخمسة « الفرض + دورة الحياة + الخواص + العلاقات + جوانب الصراع » وبعد أن تحدد لدينا «المثلث الحرج » بأبعاده الثلاثة نأتى إلى الأسئلة السهلة غير المتنعة التى لابد أن نضع لها الإجابات قبل أن نشرع فى بحث أى جدوى للمشروع برنامجاً كان أم مهمة أم حزمة من العمل ... وتلك الأسئلة هى:

١ - هل لدينا الإدارة المناسبة أو يمكن لنا أن نوفرها للمشروع ؟

وهذا السؤال البسيط يعنى استعدادنا لإسناد إدارة المشروع كنظام إلى إدارة محترفة تتوافر لها الخصائص الأساسية وأن يسمح المشروع كنظام بتوفيرها وتلك الخصائص هى « الفروض الخمسة ».

- القدرة على الاستجابة للعميل والبيئة .
- القدرة على معرفة المشكلات وتصحيحها فى وقت مبكر .
- القدرة على اتخاذ القرارات فى التوقيت المناسب لا سيما بالنسبة للتبادلات بين أهداف المشروع والأطراف ذات الصلة به .
- القدرة على اختيار الأفراد وإدارتهم باعتبارهم الثروة الحقيقية للمشروع .
- القدرة على تحقيق أمثلية جزئية (Suboptimize) فى إطار الأمثلية الكلية على مستوى المجموعة ■

*****



تمثـــل

شركة مصر / شبين الكوم للغزل والنسيج

صناعة الغزل والنسيج

واجهة مصر الصناعية المتقدمة فى هذا المجال ـ وتلك الحقيقة يؤكدها حجم ونوعية إنتاجها من الغزول وكذلك الإقبال المطرد الذى يلاقيه إنتاجها من هذه الغزول فى أسواق العالم شرقاً وغرباً .

- والشركة تفخر بإنتاجها المتطور والمتنوع من الخيوط : السميكة ـ والمتوسطة ـ والرفيعة وكلها تتطابق وأرقى المواصفات العالمية .
- قطـــــن ١٠٠ ٪
- **الطرف المفتوح** : من نمرة ٨ إلى نمرة ١٨ (O . E) .
- **الغـــزل الحلقـى** : من نمرة ٢٤ إلى نمرة ٤٠ مسرحة وممشطة مفردة ومزوية للنسيج والتريكو .
- **ومن النمر الرفيعة** : من نمرة ٥٠ إلى ٩٤ ممشطة مفردة ومزوية للنسيج والتريكو .
- **خيوط الحـــياكة** : من نمرة ٢٠ إلى نمرة ٩٤ .
- **الخيوط المخلوطة** :
  - بوليستر / قطن ، بوليستر / فسكوز .
    من نمرة ١٨ إلى نمرة ٤٠ مسرحة للنسيج والتريكو مفردة ومزوية .
  - خيوط الشانيهات بأنواعها المختلفة .
- **الإكريلك** :

وقد أضافت إلى إنتاجها المتميز من القطن والمخلوط والطرف المفتوح خطاً جديداً لإنتاج الآتى :

* غزل الإكريلك : من نمرة ٢٨ مترى إلى ٥٠ نورمال وهاى بالك نسيج أو تريكو بالنظام الصوفى .
* غزل الإكريلك قطن / قطنى ٥٠ / ٥٠

وتغزو أسواق الشركة أسواق أوربا وآسيا حيث تقوم بتصدير معظم إنتاج مصانعها من خيوط الغزول المختلفة إلى مجموعة دول الاتحاد الأوربى ـ وباقى دول أوربا الغربية ـ وأسواق دول أوربا الشرقية ـ وأسواق الولايات المتحدة الأمريكية ـ كندا ـ اليابان ـ تايوان ـ وسوريا ـ قبرص ـ تركيا ـ لبنان .

الإدارة والمصانع : شبين الكوم   برقـياً : شبينتكس .

تليفون : ٣١٤٠٠٠ ـ ٣١٤٢٠٠ ـ ٣١٤٣٠٠ (٠٤٨)

المكاتب : ـ الإسكندرية ت : ٤٨٣٣١٨٤ ـ ٤٨٦٥٢٣٦

ـ القاهـــرة ت : ٣٥٤٠٤٩٧

Fax : (048) 314100

